REACH FOR THE STARS

التحليق مع النجوم

للنجاح شركاء



مصر للطيران

٢٠٠٢- ٢٠٠٨

عاطف عبد الحميد

REACH FOR THE STARS

التحليــق مع النجوم

للنجاح شركاء

مصر للطيران

٢٠٠٢-٢٠٠٨

عاطف عبد الحميد

إســم الكتاب : التحليق مع النجوم – للنجاح شركاء

تأليـــــف : مهندس / عاطف عبدالحميد مصطفى
Email:atef.hameed@gmail.com

رقم الطبعــة : الأولى – يوليو ٢٠٠٩

إسم المطبعة : دار نوبار للطباعة

رقم الإيــداع : ٢٠٠٩/١٣٥١٥

الرقم الدولى : 977-17-7226-0

إحدى إصدارات جمعية صفوة مهندسى الطيران

المسجلة برقم ٥٠٢٦ لسنة ٢٠٠٢ بوزارة التضامن الإجتماعى

التوزيـــع : ــ مقر الجمعية (٢٨ شارع٢٣١ دجلة المعادى)

ت : ٢٥١٦٣٨٨٨ ــ ٢٥١٦٣٩٩٩ ــ ٠١٠٦٠٦٠٦٣١

ــ ١٠ عمارات العبور صلاح سالم

ت : ٢٤٠٣١٤٦٤

إهـــــــــــداء

هذا جهد متواضع أقدمه إلى كل الزملاء الذين شرفت بمشاركتهم رحلة النجاح فى مصر للطيران ، إلى الزملاء الذين عاونونى وساروا معى على الدرب فى جميع مواقع المسئولية التى توليتها بمصر للطيران ، رئيساً للقطاع الفنى ، ثم رئيساً لشركة الصيانة ، وأخيراً رئيساً للشركة القابضة .

إلى الزملاء فى جميع مواقع العمل ، فى الورش والهناجر وترامك الطائرات والمحطات والمخازن ، وغير ذلك كثير ، تلك المواقع التى لاقيتهم فيها نراجع وندقق ، ونبحث عن حلول لمشاكلنا نقطع بها خطوات إلى الأمام فى رحلة النجاح .

إلى الزملاء الكثيرين جداً الذين قضيت معهم ساعات طوال فى إجتماعات مثمرة بمكتبى، أو بقاعات الإجتماعات المختلفة ، أو فى أماكن عملهم ، نتدارس المشروعات المختلفة ونتخذ القرارات الحاسمة ، بعد مناقشات جماعية أثمرت أفكاراً رائعة ساهمت بفاعليةٍ فى إنجاح برامج التطوير .

إلى الزملاء المتميزين الذين حملوا المسئولية وتقدموا الصفوف ، وشاركوا فى اللجان الكثيرة التى شكلناها لإدارة جميع مشاريع التطوير ، فأداروها وسهروا عليها برعاية فائقة ، وتفان بالغ حتى أتت ثمارها ، فتُوجت جهودهم بنجاحاتٍ باهرةٍ لم تشهدها شركتنا من قبل ، وإنتقلت بها إلى مصاف الشركات العالمية .

إلى زملائى رفقاء النجاح والمشاركين فى صنعه مع العاملين معهم ، رؤساء الشركات والقطاعات والمديرين فى كافة مواقع المسئولية ، فأحسنوا وأضافوا وكانوا القدوة الحسنة لمرؤسيهم فى البذل والعطاء ، فحققت شركاتهم وقطاعاتهم أعظم النجاحات عاماً بعد عام .

إلى كل الزملاء العاملين فى قطاع الطيران المدنى الذين دعموا مسيرة النجاح والتطوير فى مصر للطيران فكانوا عن حق خير شركاء فى صنع هذا النجاح .

إلى كل الزملاء العاملين فى مجال الطيران المدنى بالأجهزة المختلفة فى ميناء القاهرة الجوى ، وباقى مطارات الجمهورية ، والذين عاونونا وساهموا معنا فى إنجاح مسيرة التطوير .

إلى الزملاء الأعزاء صحفي الطيران المدنى ، الذين أكن لهم كل مودة وتقدير ، لما لمست فى كثيرٍ منهم من إخلاص حقيقى لهذا الوطن ، تبدى فى معظم ما كتبوه عن مصر للطيران يبغون منه إصلاح الأخطاء وتقويم المسيرة .

إلى مجلس إدارة الشركة القابضة ، هؤلاء الأساتذة المغاوير الذين لولاهم ما بدأنا رحلة النجاح وما أكملناها .

وأخيراً إلى **قائد المسيرة** ، مسيرة الطيران المدنى فى مصرخلال هذا العقد ، والذى حقق نجاحات رائعة كانت تبدو للكثيرين مستحيلة ، ولكنه بجرأته وجسارته وروح الإقدام فيه جعل المستحيل واقعاً ، وبفكره الثاقب أصبح الأمل فى المستقبل مشرقاً ، إلى قائدى منذ أكثر من أربعين عاماً ، ورفيق مسيرة الكفاح المشرف فى سلاح نفخر معاً بالإنتماء اليه ، إلى **الفريق أحمد شفيق وزير الطيران المدنى** .

إلى كل هؤلاء الذين ساهموا جميعاً ، كلُ بقدرٍ ، فى رحلة التطوير الشامل لمصر للطيران فى ست سنوات وإعادة خلقها من جديد ، إليهم جميعاً أهدى كتابى هذا ، ومن أجلهم تخيرت عنوانه (**التحليق مع النجوم " للنجاح شركاء"**) .

عاطف عبد الحميد

مقدمـــــة

لماذا هذا الكتاب ؟

ترددت كثيراً قبل أن أبدأ فى الكتابة ، ولا أدرى ما السبب تحديداً ، فربما الخوف من التجربة الأولى فى نشر كتاب كامل ، أو ندرة الكتب التى تحكى تجارب الإدارة بالمكتبة المصرية ، أو إشفاقى على نفسى من الألغام التى قد أتعرض لها فى سياق عرض تجربتى فى إدارة هذا الصرح العملاق "مصر للطيران" .

وإنتشلنى من ترددى إحساس قوى تولد بداخلى منذ تركت مصر للطيران ، وتزايد يوماً بعد يوم ، ووصل مداه عندما سألنى أحد مديرى مصر للطيران بالخارج أثناء رحلة لتكريمى من قِبَل منظمة شركات الطيران العالمية (الأياتا) ومجلس محافظيها ، سألنى الصديق الخلوق عن سر نجاحى فى إدارة مصر للطيران ، وكيف يمكن أن يستفيد هو وزملاؤه من هذه التجربة ، ورغم إجابتى المختصرة إليه إلا أن ذلك لم يشف غليله ، ووجدت نفسى أمام إحساسٍ طاغٍ بالمسئولية فى أن أنقل تجربتى إلى رفقاء النجاح فى مصر للطيران أولاً ، ثم إلى كل من يجد قبساً من نور فى هذه التجربة قد يفيده فى مشوار حياته ، وخاصة إذا تولى موقع المسئولية فى الإدارة وأهمها إدارة البشر.

والسؤال الآن : هل تجربتى فى إدارة مصر للطيران كانت تجربة نجاحٍ بالفعل وتستحق أن تُسرد ؟

بالقطع نعم ، ورغم أنه ليس من حقى أن أحكم على تجربةٍ كنت أنا المسئول الأول فى تنفيذها ، إلا أن سطوع النتائج المحققة بشهادة كل من إطلع عليها ، أو عايشها من عملاء

محلـــيين أو عالـــميين ، ومنظـــمات محلية وإقليمية وعالمية ، جعلـــت إجابــة الـــسؤال سهلة ومؤكـــدة .

فكيف لا تكون التجربة ناجحة وقد إنتقلت مصر للطيران من خسائر بلغت ٢٤٧ مليـــون جنيه فى عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ إلى تحقيق إجمالى أرباح بلغت ٥٧٩ مليون جنيه فى عـــام ٢٠٠٧/٢٠٠٦ ، ومن المنتظر أن تصل الى ٧٠٠ مليون جنيه فى عـــام ٢٠٠٨/٢٠٠٧، وهو العام الذى تركت فيه مصر للطيران بعد إنقضاء ثلاثة أرباعـــه ، كمـــا كـــان مـــن المنتظر أن تحقق مصر للطيران أرباحاً تقترب من المليار جنيه طبقـــاً لموازنـــة العـــام المالى ٢٠٠٩/٢٠٠٨ ، والتى صدقت عليها الجمعية العامة للشركة قبل مغادرتى مـــصر للطيران بفترة قصيرة .

ورغم أن الأرباح ليست المقياس الوحيد لقيـــاس نتـــائج أداء الـــشركات ، إلا أن جميـــع المؤشرات والتى ستُذكر لاحقاً قد أثبتت نجاحاً غير مسبوق ، وتحول جـــذرى فـــى كـــل نواحى الأداء داخل مصر للطيران ، مما إنعكس إيجاباً بدرجة كبيرة على المركز المالى للشركة ، كما بدل إحساس خيبة الأمل لدى المواطن المصرى تجاههـــا إلـــى إحـــساس بالرضا يتزايد كل يوم ، وتبدلت نظرة السخرية والإستهزاء من قِبَل الشركات والمنظمات الإقليمية والعالمية إلى نظرة الإحترام والسعى إلى التعاون .

وأهم من ذلك كله تبدل شعور معظم العاملين بالشركة من فقد الأمل ، وعدم الرغبة فـــى العمل ، إلى الإيمان بالمستقبل ، والإقبال على بذل الجهد المستمر ، وذلك بعد أن تبـــدلت أحوال الشركة ، وتيقن الجميع من أن ما يُقال يُنفذ وما يوُعد به يتحقـــق ، وأن الأهـــداف وإن بدت صعبة ، وأحياناً شبه مستحيلة ، إلا أن الإصرار على تنفيذها من خلال منهجية علمية سليمة ، وخطة عمل دقيقة مرنة ، مع متابعة دؤبة فى التنفيذ يحقق النجـــاح فـــى نهاية الأمر ، وهذا ما حدث فى برامج التطوير الكثيرة التى تمكنا من إنجازها بفضل الله ثم جهد العاملين فى مصر للطيران ، وهو ما سنتعرض له لاحقاً فى فصول هذا الكتاب .

وفى ظنى أن هذا النجاح الكبير ، وهو الأهم ، فى تحويل إحساس معظم العـــاملين إلـــى الرغبة فى العمل ، وتنامى شعور الإنتماء للشركة لديهم ، ما كان ليحدث لولا إشـــتراك

الكثير منهم فى صنع قرارات هامة ومؤثرة بأنفسهم ، وذلك من خلال الإدارة الجماعية لكثير من البرامج الهامة ، وهو ما سنوضحه تفصيلاً فيما بعد .

بقيت ملحوظة واجبة قبل أن تبدأ يا قارئى العزيز ، وهى أن فهرس الكتاب والذى ستجده فى نهايته قد أعددته بعد الإنتهاء من الكتابة تماماً ، وما ذلك إلا لأننى نهجت أسلوب السرد المتصل لأحداث رحلة النجاح ، فلم أضع منذ البداية عناويناً لموضوعات تحتويها فصول الكتاب ، وقد آثرت هذا النهج ليكون الحديث اليك متدفقاً كسرد قصصى فلا تدخل فى دائرة الملل الذى أشفق على قراء مثل هذه الكتب منه ، وأرجو أن أكون قد نجحت فى ذلك إلى حد ما .

ولهذا لن تجد يا قارئى العزيز عناويناً جانبية داخل الفصول يشار إليها بالفهرس ، وإنما ستجد بالصفحة المشار إليها بداية الموضوع المعنى والتى تم تحديدها بخط سفلى وبنط سميك .

كما ستلاحظ أن أسلوب السرد المتدفق الذى إتبعته كان يؤدى أحياناً الى الخروج عن تسلسل موضوع ما ثم العودة إليه ، وأرجو ألا يزعجك ذلك ، بل أرجو أن تقبله كثمن لما صاحب تدفق الأفكار والكلمات من حلو الحكي وصدق الحديث .

الفصل الأول

بدايات

ما قبل الرحلة

الفصل الأول

بدايات ما قبل الرحلة

عندما فكرت كيف تكون بداية السرد فى هذا الكتاب ، لم أجد من المناسب أن أبدأ بتاريخ تولى مسئولية الشركة القابضة لمصر للطيران فى ٢٠٠٣/٢/١٦ ، ولا بتولى مسئولية شركة الصيانة بمصر للطيران فى نهاية مايو ٢٠٠٢ ، إذ أن أحداثاً كثيرةً وقعت فى مسيرة حياتى المهنية ، ومناصب عديدة توليتها ، ودراسات علمية حصلت عليها ، كان لها التأثير المباشر فى تكوين قدرات الإدارة المناسبة فى شخصيتى ، ولذا وجدت أنه من المفيد أن أروى بعض المحطات من حياتى المهنية ، والتى أرى أن لها من التأثير الهام الذى قد يفيد فى التعرف على بعض الخصائص اللازمة فى تكوين قدرات الإدارة ، وسأحاول فى النهاية بإذن الله أن ألخص هذه الخصائص التى سيستنبط معظمها القارئ بنفسه .

ولا يعنى ذلك بأى حال من الأحوال أن هذا الكتاب هو سرد للسيرة الذاتية لمؤلفه ، فهذا أبعد ما يكون عن ذهنى فى الفترة الحالية على الأقل ، وكما أسلفت فإن الهدف من هذا الكتاب هو وضع تجربتى فى الإدارة عامة ، وفى إدارة مصر للطيران خاصة بين يدي قارئه لعله يستفيد من كل أو بعض ما ورد فيه .

ولاشك أن **المحطة الأولى فى حياتى المهنية هى حرب الخامس من يونية ١٩٦٧** ، وكأن القدر أراد أن يربط بين بدايتى المهنية وبين حدث مؤلم فى تاريخ الوطن ، فقد تخرجت من الكلية الفنية العسكرية فى ١٩٦٧/٤/٧ ، وبعد أجازة قصيرة تم توزيعى على أحد الأسراب الجوية فى منطقة القناة ، أى أن الحرب بدأت بعد أسبوعين أو ثلاثة من بداية حياتى المهنية ، أو كما يقولون من الدار للنار ، وكانت ناراً بالفعل إكتوينا بها

نحن شباب هذه الفترة ، وكان عمرى وقتها إحدى وعشرين عاماً ونصفاً ، ولعل النار التى استعرت بداخلنا كانت أشد وطئاً مما صادفناه من نار الحرب نفسها ، ولاشك أن شباب القوات المسلحة ، وخاصة الجوية منها ، قد تجرعوا بداخلهم من المرارة والألم ما إعتصر نفوسهم وأحرقها ، فتولدت الطاقات الكامنة فى الأنفس ، لعمل أى شئ يزيل المرارة من الحلق ، ويخفف الألم الذى يعتصر القلب .

ومازلت أذكر تفاصيل كثيرة رغم مرور أكثر من أربعين عاماً ، وما يهمنى هنا أن أوضح التأثير المباشر لهذه الحرب على شخصيتى وأدائى المهنى فيما بعد ، فقد كنت أشعر أنا وجيلى من مهندسى القوات الجوية فى فترة ما بعد إنتهاء حرب ١٩٦٧ ، وهى ليست بحرب ، بمشاعر صدمة كبيرة ، فقد كنا قبل الحرب نتقد حماساً ونشتعل نشاطاً ، كانت نفوسنا فى درجة الأحمرار بالفعل ، وكيف لا ونحن خريجى كلية عسكرية قبل شهر واحد من إندلاع الحرب ، وفجأةً هُزمنا فى حرب لم نحارب فيها ، وتجرعنا مرارة هزيمة وهوان بينما كنا منذ ايام قليلة نزهو ونختال بأنفسنا ، فكأنما إنصب على رؤسنا أو على نفوسنا ماءاً مثلجاً دفعةً واحدة ، أو كأنك ألقيت بمعدنٍ منصهرٍ فى حوض ماءٍ بارد، وهذا يؤدى بالطبع إلى صلادة هذا المعدن كما هو معروف علمياً ، كأن نفوسنا بالفعل قد تصلدت ، أو إزدادت صلابة بفعل النقيض الكامل فى مشاعرنا قبل وبعد نكسة يونية ١٩٦٧، وقد كانت حقا نكسةً ، وأى نكسة .

إن تأثير هذه الحرب فى نفسى ، و فى الشهر الأول من حياتى المهنية كان كبيراً بالفعل، ويكفى أننى ظللت لستة أسابيع كاملة بعد هذا اليوم المشئوم أعمل ليل نهار فى تركيب الطائرات مع إخوان لى دون أن أفكر فى الإتصال بأهلى لأطمئنهم علىَّ ، بعد أن علموا خطئاً أنى كنت من مفقودى هذه الحرب .

وما زلت أذكر كيف تعاهدت أنا وصديق عمرى فى السلاح ، وكان يعمل معى فى نفس الوحدة ، ألا نحصل على أجازاتٍ مطلقاً رغم إنقضاء أكثر من عام على النكسة ، وكيف طلبنا قائد الوحدة عندما علم بذلك وأرغمنا على نزول الأجازة بعد أكثر من شهرين ، فطاوعناه ونزل كل منا يوماً واحداً ، وعدنا وكل منا يظن أن الآخر سيقضى أجازته

كاملة وكانت ثلاثة أيام ، وفى ظنى أن ذلك كان إفرازاً لروح التحدى التى تكونت بداخلنا رافضةً للهزيمة بلا حرب .

ولم تكن صلابة النفس وروح التحدى فقط هما ماغنمناه أنا وجيلى من ويلات الهزيمة بلا حرب ، وأنا أعلم أنه تعبير متناقض تماماً ، إذ كيف تغتنم شيئاً من براثن الهزيمة ، ولكن هذا ما حدث فعلاً ، فالشئ الآخر الذى غنمناه وكان له التأثير الكبير فى تكوين خصائص الإدارة الناجحة فى نفسى ، هو الألتحام بالقاعدة من العاملين ، وإدراكى التام بأنهم أهم أدواتى الرئيسية لتحقيق النجاح ، فبدونهم لا نجاح على الإطلاق مهما تعاظمت الأدوات الأخرى ، وأنا أعتذر عن إستخدام لفظ أدوات لتوضيح المعنى ، إذ كيف يكون البشر أدواتاً ، إن الأدوات تؤدى فقط وفى أحسن أحوالها مواصفات محددة صُممت من أجلها ، أما البشر فلا حدود لقدراتهم ، ولا عجب فى ذلك فقد خلقهم الله سبحانه وتعالى ، وهو أحسن الخالقين .

ومن هنا فالإلتحام بالعاملين ، وتفهم أحوالهم وظروفهم المعيشية والشخصية قبل المهنية ، والعمل على تحسينها وحل مشاكلهم على المستوى العام لهم ، أو الشخصى لبعضهم ، والتواصل الإنسانى المستمر معهم ، يفجر الطاقات الهائلة التى كمنها الله فيهم ، فتتجاوز قدرات ادائهم كل المعدلات المتوقعة .

وما زلت أذكر فى هذا السياق أمثلة عديدة تؤكد هذا المعنى ، فكم من الأوقات الكثيرة قضيت مع الفنيين فى دشم الطائرات ليلاً ونهاراً ، أشرف عليهم وأوجههم وأراجعهم ، بل وأعمل معهم بيدى إذا تطلب الأمر ذلك ، وكم من المرات ذهبت إليهم بالسندوتشات ومشروبات المياه الغازية إذا طالت بهم ساعات العمل وتطلب الأمر بقائهم ، ومازال منهم كثيرون يتذكرون هذه الأيام معى ، لقد نشأت بينى وبينهم محبة حقيقية ، لقد قدمتها إليهم فبادلونى إياها ، ولم تنقصنى هذه المحبة من الإحترام ولو شعرة واحدة ، لأن الإحترام أيضاً كان متبادلاً ، لقد إحترمت أدميتهم فإحترموا أقدميتى ، والإحترام المقترن بالمحبة ، وليس الخوف ، والذى يكنه المرؤسون لرئيسهم هو الأصعب والأندر ، وهو ما

يؤدى إلى تفانى المرؤسين فى عملهم وقت الشدة ، وحينما يحتاجهم الرئيس خارج حدود مسئولياتهم .

وللدلاله على ذلك سأحكى عن واقعة تؤكده ، ففى أحد الأيام ونتيجة للتدريب المكثف ليل نهار فى ظروف أجواءٍ سيئة ، وكان ذلك بعد عام ونصف من يوم النكسة تقريباً ، تعرضت محركات ثلاث طائرات للتلف مرة واحدة مما كان يستدعى تغييرها ، وكان المعدل الطبيعى لتغيير محرك طائرة واحدة من هذا النوع فى ذلك الوقت ، هو أسبوع كامل ، ونظراً لأن الطائرات الثلاث هى من النوع المخصص للتدريب ، وكان توقفها سيؤثر بشدة على مخطط تدريب الطيارين ، فقد طلبنى قائدى وكلفنى بأن ننتهى من تغيير هذه المحركات الثلاث فى يومٍ واحدٍ فقط ، وكان القائد دقيقاً ، فقد نظر فى ساعته وحدد موعداً بعد أربعة وعشرين ساعة بالضبط لتُجرى الإختبارات الجوية للطائرات الثلاث ، وذلك بعد أن ينتهى تغيير محركاتها ، وكانت ملحمة عمل رائعة ، فحجم العمل المطلوب كان كبيراً جداً لمن يعلم من المتخصصين .

وأعتقد أنه لولا المحبة التى كانت تغلف العلاقة بين الفنيين وبينى ، ما كانوا أظهروا هذا التفانى فى الأداء والذى يفوق قدرات البشر طوال أربعة وعشرين ساعة متصلة من العمل الشاق ، وأنا معهم لحظة بلحظة حتى تم إنجاز المهمة بنجاح فى التوقيت المحدد .

وهناك مثال آخر فى واقعة ثانية ، فعندما وجدت إحدى الحفرات العميقة قد تكونت فى طريق رئيسى تمر به جميع السيارات والمعدات داخل القاعدة ، مما يؤدى إلى إبطاء السير والإلتفاف حول الحفرة ، كونت فريق عمل من فنيى الطائرات فى وقت راحتهم وأصلحنا الحفرة ، وقد فعلوا ذلك برضاءٍ كامل ودون أى تملل ، بل كانوا سعداءً بما أنجزوه ، و دون أن يشعر أحدهم بالغبن مما أُقتطع من وقت راحته ، وذلك من أجل عمل ليس من إختصاصه أو مسئوليته ، وأعتقد أن مبعث رضائهم و سعادتهم أنى كنت بينهم وأعمل معهم ، وهم يعلمون مدى حبى لهم وحرصى عليهم .

ولاشك أن هناك عوامل أخرى هامة تؤثر فى علاقة الرئيس أو المدير بمرؤوسيه سنتعرض لها لاحقاً بإذن الله .

وإذا كانت المحطة الأولى فى حياتى المهنية هى حرب الخامس من يونية ١٩٦٧ ، فقد إمتدت هذه المحطة لست سنوات كاملة بحساب هذا الوقت العصيب ، ولكن أظنها لا تقل عن عشرين أو ثلاثين عاماً بحسابات هذه الأيام ، فما كان يُنجز فى يوم وقتها يُنجز حالياً فى عدة أيام ، وبالتالى فالخبرات التى إكتسبتها خلال ست سنوات كانت كبيرة جداً ، والأحداث التى أثرت فى تكوين شخصيتى كانت كثيرة وتأثيرها عميقاً ، وخاصة أنى قضيت هذه السنوات كمهندس سرب فى فترة عصيبة ، فالتدريبات كثيفةً للغايه ، والإستعدادات تجرى على قدم وساق للمعركة التى كنا ننتظرها جميعاً .

ومن الصفات الهامة التى إكتسبتها خلال هذه الفترة ، هى المرونة الفائقة فى التعامل مع أطراف عديدة فى وقت واحد ، مع سرعة إتخاذ القرار فى وسط أحداث متلاحقة كل دقيقـــة ، وتحت ضغوط كبيرة ، فبحكم وظيفتى كان على التعامل مع قائدى وهيئة قيادتـــه ، والطيارين والملاحين والفنيين والسائقين ومسئولى الإمداد والإداريين وغيرهم، وذلك وسط نشاط الطيران المتلاحق ، وحركة الطائرات من حولى بهدير محركاتها ، والغبار الذى تثيره ، ورائحة الوقود التى تنتشر فى كل مكان ، والمعدات تنتقل بين الطائرات فى حركة لا تهدأ ، والفنيون ينتشرون حول الطائرات أينما وُجدت ، يؤدون أعمالهم بهمةٍ كبيرة ، وأنا وسط هذا أتحرك من مكان لآخر أصدر تعليماتى هنا وهناك ، وتتغير المواقف فى الساعة الواحدة كثيراً ، فتتعقد أحياناً وتنبسط أحياناً أخرى ، وأتلقى من الضغوط العصبية والنفسية الكثير، مما قد يفوق الجهد الجسمانى الهائل الذى أبذله فى أحيانٍ كثيرة ، وكل ذلك طوال ساعات الليل والنهار ، لا أستريح إلا ثلاث أو أربع ساعات خلال اليوم الواحد ، ثم أعاود من جديد ، وإستمر ذلك طوال ست سنوات بلا أجازات تقريباً .

وأنا أعلم أن الكثيرون قد فعلوا ما فعلت ، وربما أكثر بكثير ، فأنا لا أُزكى نفسى ، ومعاذ الله أن أفعل ، ولكنى أريد أن أصور ظروف العمل التى أحاطتنى فى السنوات الأولى من حياتى المهنية ، فأثرت بشكل كبير فى تكوين سماتى الشخصية ، وإنعكست لاحقاً على أسلوبى فى أداء وظائف الإدارة التى توليتها ، فقد إكتسبت من ذلك كما أشرت

المرونة فى التعامل مع أطراف كثيرة فى وقت واحد ، وسرعة إتخاذ القرارات فى الظروف الشاقة وتحت الضغوط الكبيرة ، مع القدرة على بذل الجهد الفائق المتصل لأوقات طويلة .

ولن أتوقف كثيراً عند المحطة الرئيسية الثانية ، ليست فى حياتى فقط ، ولكن فى حياة مصر كلها ، وهى حرب السادس من أكتوبر عام ١٩٧٣ ، حيث إسترد الوطن كرامته ، وزالت المرارة من حلوق جيلنا والألم الذى إعتصر قلوبنا ، لا لسببٍ إلا لأن هذا الحدث العظيم لايمكن أن يُشار إليه عابراً ، بل يجب أن تُفرد له المجلدات ، ويُؤرخ له فى أعمال كثيرة ، وفى ظنى أن هذا الأمر مازال قاصراً أو محدوداً حتى الآن .

وكانت المحطة التالية فى حياتى المهنية هى **مرحلة التحصيل العلمى** ، ففى عام ١٩٧٩ إلتحقت بدورة كبراء مهندسى ألوية جوية ، وكنت جاداً جداً فى دراستى بالدورة ، ونهماً شغوفاً فى تحصيل موادها ، وخاصة الإستراتيجية والتخطيطية منها ، وكان من الطبيعى بعد الجهد الكبير الذى بذلته طوال ستة أشهر بتركيزٍ كامل ، أن يكون ترتيبى الأول على هذه الدورة ، ثم نجحت فى الألتحاق بدورة أركان حرب بعد إمتحان شاق ، ومرة ثانية بذلت جهداً كبيراً فى تحصيل مواد الدورة ، وكانت ذات أهمية وقيمة علمية كبيرة ، سواءً فى المجال العسكرى أو الفنى التخصصى ، وكانت مواد الإستراتيجية والتخطيط رائعةً بالفعل ، ولما كانت مدة هذه الدورة عامان للحصول على درجة الماجستير، فقد رأيت أنه من المناسب أن أستغل فترة العامين فى الحصول على تأهيل علمى آخر ، فتقدمت إلى كلية التجارة بجامعة عين شمس لدراسة دبلوم إدارة الأعمال الصناعية ، وكانت مدته عامين أيضاً ، وقد بذلت جهداً جباراً بالفعل فى أعوام ١٩٨٠ ، ١٩٨١ ، ١٩٨٢ للتوفيق بين دراستى فى دورة أركان حرب ودراسة دبلوم إدارة الأعمال ، وقد وفقنى الله فيهما معاً ، حيث حصلت على تقدير إمتياز فى السنة الأولى للدبلوم وتقدير جيد جداً فى السنة الثانية ، وكانت مواد الدبلوم على درجة كبيرة من الأهمية ، وأفادتنى كثيراً فى حياتى المهنية فيما بعد ، فقد درست فيها فروعاً عدة للتخطيط ، منها تخطيط

المشروعات وتخطيط المصانع ، ودرست علوم التكاليف والإدارة المالية ، وغير ذلك من المواد التى إستفدت منها بشكل كبير .

ورغم تفوقى فى دراستى للدبلوم ، إلا أن تصميمى كان كبيراً على ألا يؤثر ذلك على دراستى بدورة أركان حرب ، وتطلب ذلك جهداً مضاعفاً كما أشرت ، وقد كان من المفترض أن أكون أول هذه الدورة أيضاً لولا ظروفاً قد حدثت فحللت ثانياً فيها ، ولازلت أذكر وقت وفاة أمى رحمة الله عليها أثناء إمتحانات هذه الدورة ، وكيف ذهبت إلى مدينة بورسعيد مسقط رأسى وأنا أراجع إحدى مواد الإمتحان فى سيارتى ، والتى كانت تقودها زوجتى .

وقد كنت نهماً بالفعل للتحصيل والدراسة ، وقد يكون ذلك مرجعه الى الإحساس بأن الخبرة العملية الكبيرة ، والتى أكتسبتها بالعمل فى التشكيلات الجوية طوال إثنى عشر عاماً ، كان يجب أن تُصقل أو تُهذب بالدراسات العلمية اللازمة ، وهذا ما حدث إلى حد كبير.

ولم يتوقف نهمى للدراسة عند ذلك ، فبعد إنتهاء دراستى لأركان حرب ودبلوم إدارة الأعمال الصناعية ، أعلنت القوات المسلحة عن مسابقة للحصول على دبلوم إدارة أعمال من الولايات المتحدة ، وتقدمت أعدادٌ كبيرةٌ من رتبة العميد والعقيد ، وكنت عقيداً فى ذلك الوقت ، وكان المطلوب للدورة أربعة ضباط فقط من بين الأعداد الكبيرة التى تقدمت ، وقد وفقنى الله وكلل جهودى بالنجاح حيث كان ترتيبى الأول على المتسابقين ، وإلتحقت بالدورة التى كانت مدتها حوالى ستة أشهر مابين ولايتى تكساس وكاليفورنيا .

وكانت الدراسة بهذا الدبلوم غنية و شيقة ، وكان الدارسون متميزون ويتبؤون مناصب هامة فى دول عديدة ، وكان المدرسون أكفاء ، كما حاضرنا محاضرون رفيعو المستوى من الإدارة الأمريكية ، وكانت المواد أيضاً على درجة عالية من الأهمية ، وقد إستفدت كثيراً من هذه الدراسة وحصولى على هذا الدبلوم فى إدارة الأعمال من الولايات المتحـــدة .

وليس ما أشرت إليه هى الدراسات الوحيدة التى حصلت عليها أثناء خدمتى الطويلة فى القوات الجوية ، فقد حصلت على دورات عديدة أخرى ، ولكنى ذكرت الدراسات الهامة فقط والتى أثرت بشكل واضح فى تشكيل قدراتى العلمية أثناء حياتى المهنية .

ومن الأنشطة الهامة جداً والتى مارستها فى حياتى المهنية بعد مرحلة التحصيل العلمى، هو التدريس ، فقط إستعان بى معهد دراسات الحرب الجوية بعد تفوقى الكبير أثناء دراستى به لأُدَرِس مادتى طرق التخطيط ، وحسابات الاقلاع والهبوط ، وذلك للدورات المختلفة التى تُعقد بالمعهد ، وقد مارست التدريس بالمعهد لمدة طويلة دون تفرغ له ، ونجحت فيه نجاحاً كبيراً ، وطورت فى هاتين المادتين من مصادر علمية كثيرة بعد أن وافقت إدارة المعهد على هذا التطوير ، كما تمكنت من خلال التواصل الناجح مع الدارسين أن أحقق أعلى نسب الإنتظام فى حضور محاضراتى ، وقد تمسكت بى إدارة المعهد بشكل كبير حتى أكملت خمس سنوات كاملة كمدرس غير متفرغ بالمعهد ، ولم يتوقف ذلك إلا عند سفرى للخارج معاراً .

ففى عام ١٩٨٧ كانت هناك محطة أخرى حيث تمت إعارتى إلى دولة الإمارات العربية الشقيقة ، وذلك للمساعدة فى إنشاء وتفعيل نظام صيانة الطائرات بالقوات الجوية الإماراتية ، وقد كنت مسئولاً قبلها عن تخطيط صيانة الطائرات للقوات الجوية المصـــرية ، وقد نجحت فى عملى بالإمارات بدرجة كبيرة ، فطلب المسئولون مد مدة إعارتى لعام ثالث وصدق السيد وزير الدفاع على ذلك .

وعدت فى بدايات عام ١٩٩٠ لأتولى مسئولية فرع مهندسى الطيران بالمنطقة الغربية فى مرسى مطروح ، وقد تعلمت درساً هاماً أبان هذه الفترة القصيرة التى قضيتها ، وكانت أقل من عام ، فقبل ذهابى لتسلم عملى فى مطروح ، حذرنى كل من علم بإنتقالى إلى هذا المنصب من المسئول الثانى بعدى فى هذا المكان ، وكيف أنه سيئ جداً وسلبى ولن يكون متعاوناً على الإطلاق ، فذهبت إلى مطروح وأنا أتوجس خيفة ، وحذراً قلقاً مما قد ألاقيه من هذا الرجل وما يقد يسببه من متاعب ، وخاصة أن مناطق العمل النائية تتطلب الصحبة الطيبة وليس السيئة منها ، وبعد فترة ليست بالطويلة إكتشفت أنى قد

ظلمت هذا الرجل بظنونى ، فقد وجدته عكس ما أشاعوا عنه تماماً ، ويشهد الله أنه كان من أفضل الزملاء الذين خدمت معهم ، وكان يقوم بمهام الرجل الثانى على أحسن ما يكون ، وقد بذلت جهداً كبيراً لتغيير الإنطباع السيئ عنه لدى قادتى فى القوات الجوية ، وقد نجحت فى ذلك بدرجة معقولة .

والدرس الهام الذى تعلمته من هذه الواقعة ألا أحكم على الأمور مسبقاً قبل تجربتها بالفعل ، وألا تكون الأقاويل والإشاعات وربما الدسائس هى السند فى حكمى على الأشخاص فأتسرع فى إتخاذ قراراتى ، بل يجب أن أفترض دائماً حسن النية فى التعامل مع هؤلاء الأشخاص حتى أكتشف غير ذلك ، أو بمعنى آخر لا أبدأ أبداً بالتعامل السلبى مع الآخرين ، وخاصة المرؤوسين منهم ، مهما كان تقييم البعض لهم سلبياً ، وقبل أن أتبين بنفسى صحة هذا التقييم من عدمه ، وقد أفادنى ذلك كثيراً فيما بعد ، حيث تسبب هذا النهج فى التعامل مع الآخرين ، فى تصويب كثير من الإنطباعات السلبية عن البعض ، أو إكتشاف أن النواحى الإيجابية فى البعض الآخر أكثر كثيراً من النواحى السلبية التى يتقول البعض بها .

وكانت المحطة التالية من الأهمية بمكان ، إذ كانت **بداية مناصب الإدارة الكبرى فى حياتى المهنية** ، فقد عُينت رئيساً لفرع الإنتاج بورش الطائرات الرئيسية ، وهى ورش عملاقة تضم ورشاً كثيرة يكاد كل منها أن يكون مصنعاً ، وقد كانت مسئولية إدارة الإنتاج بهذا الصرح الكبير مسئولية كبيرة نجحت فيها والحمد لله ، وساعدنى فى ذلك دراساتى فى التخطيط والتكاليف والماليات وغيرها . وقد إستوعبت تماماً خلال هذه الفترة الأهمية القصوى للمتابعة ، وخاصة متابعة تنفيذ البرامج على أرض الواقع ، وتيقنت تماماً أنه بدون المتابعة للتنفيذ لاينجح تخطيطٌ أبداً ، وأن التخطيط كائن حى يُغذى بنتائج المتابعة حتى يظل حياً وإلا مات قبل أن يؤتى بثماره .

ومن الدروس العظيمة التى تعلمتها خلال هذه الفترة الهامة جداً رغم قصرها ، هو ضرورة أن يبنى الإنسان على ما سبق ، إنشئ بنياناً جديداً أو طوره إذا أردت ، ولكن إياك أن تهدمه ، ولا تنسى أن الله تعالى قد خلقنا لنعبده ولنعمر الأرض وليس لنهدم فيها.

وأقول ذلك لأنى عندما ذهبت إلى الورش ، وجدت نظاماً متميزاً للمتابعة أنشأه من سبقنى فى تولى مسئولية المكان ، وهو مهندس صديق نابغ بالفعل ، وكان نظاماً آلياً يُستخرج من الحاسب فى وقت كان يندر فيه إستخدام هذه الأنظمة المتطورة ، ونصحنى بعض الزملاء بإلغاء هذا النظام الآلى لصعوبة تعامل المسؤلين معه ، والعودة إلى نظام المتابعة اليدوى الذى كان موجوداً قبله ، والذى كان يعتمد على المتابعة المباشرة بواسطة مجموعة من المتابعين وبإستخدام نماذج يدوية ، وقد رفضت ذلك تماماً ، وإستعنت بمتخصص فى نظم المعلومات لتهذيب النظام وجعله أكثر واقعية ، مع ربطه بالنظام اليدوى ، ووضع نظام بسيط لتحفيز المتابعين ، وقد أدى ذلك الى ظهور نظام شامل للمتابعة كان له مفعول السحر فى دفع الإنتاج بالورش بشكل كبير. وقدأنجزت خلال المدة القصيرة التى قضيتها كمسئول عن الإنتاج بالورش ، وهى عام واحد فقط ، إنجازاتٍ كبيرة ، وكان أحد الأسباب الرئيسية فى ذلك هو نظام المتابعة الفعال الذى حافظت عليه وطورته ليكون أكثر فاعليه .

وكانت المحطة التالية بتعيينى مديراً لصيانة الطائرات بالقوات الجوية ، وكان منصباً هاماً جداً فى مرحلة حاسمة كان يتم خلالها إعادة هيكلة التأمين الفنى بالقوات الجوية ، وقد تيقنت خلال هذه المرحلة من الأهمية القصوى لمبدأين هامين ، الأول هو أنه إذا كان البعض يشير إلى أهمية إستشارة المرؤسين المختصين فى القرارات قبل إصدارها ، فقد وجدت أنه من الأفضل بكثير أن يشارك هؤلاء المرؤسين فى صنع القرارات بأنفسهم مع المسئول الأول ، بمعنى أن يشارك الجميع رئيس ومرؤسين فى صنع القرار من خلال المناقشات المفتوحة لإختيار البديل الأنسب من بين البدائل المطروحة ، على أن يسبق ذلك دراسات متخصصة تحدد هذه البدائل .

وقد كان لهذا المبدأ رغم مشقة تطبيقه فى أحيان كثيرة ، الفضل الكبير فى إتخاذ قرارات صائبة عديدة حققت نجاحات مدوية أثناء مسيرتى المهنية .

ولو تأملنا فى هذا المبدأ أو النهج الهام فى الإدارة لوجدنا أن الفكرة ورائه بسيطة للغاية ، فمهما كان عقل المسئول الأول جباراً فلن يتوصل إلى ما يمكن أن يتوصل إليه عقول

مجموعة كبيرة من المتخصصين ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخـــرى فـــإن إشـــتراك المنفذين فى صنع القرار سيؤدى بالقطع إلى تبنيهم تنفيذه ، وذلك لإقتناعهم به من البداية وإحساسهم أنه من بنات أفكارهم ، وإذا إفترضنا أن أحدهم لم يكن موافقاً على القـــرار أو متحمساً له ، إلا أنه يعلم بالقطع كيفية صنع القرار ، وأنه نتاج رأى جماعى إتفق عليـــه الأغلبية ، ولهذا لن يتوانى عن الإلتزام بما إتفق عليه الآخرون وإلا كان نـــشازاً عـــنهم ومرفوضاً منهم . أوليس ذلك أفضل من أن يكون القرار فوقياً لا يعلم المنفذون مبرراته، ولا الأسباب التى إستند إليها ، وقد يكون مخالفاً تماماً لما توقعوه فيخالفوه ، أولا يتحمسوا لتنفيذه على أحسن تقدير .

وأرجو أن أوضح هنا ، أن نهج مشاركة المرؤوسين فى صنع القرار أو طبخه ، يمكـــن أن يُنفذ فقط على القرارات التى يصنعها المدير ويريد أن يتوصل إلى أفضل خياراتهـــا ، وليس القرارات التى يلتزم بتنفيذها كما هى ، سواءً لصدورها من المستوى الأعلـــى ، أو لإرتباطها بلوائح أو قوانين مثلاً ، وإن كانت مثل هذه القرارات قد تتطلب أحيانـــاً إتخـــاذ بعض الإجراءات من قِبَل المدير لضمان حسن وسلامة التنفيذ إذا تطلب الأمر ذلك .

أما المبدأ الثانى الذى تيقنت من أهميته البالغة خلال هذه الفتـــرة ، فهـــو مبـــدأ التوحيـــد القياسى (Standardization) ، أو العمل طبقاً لقيـــاس محـــدد يتـــضمن المواصـــفات المطلوب الإلتزام بها أو الوصول إليها ، سواءً كان هذا القياس (Standard) عالميـــاً أو مشتقاً من قياس عالمى ، أو حتى قياس وضعته الإدارة بنفـــسها بالإســـتعانة بـــالخبرات اللازمة .

كما يجب أن يُشتق من هذا القياس أدلة العمل اللازمة (Manuals) ، وذلك لتنفيذ جميـــع الأنشطة بشكل متكامل ومتناسق ومتناغم فيما بينها ، وذلك لضمان عدم إهدار الطاقـــات والوصول إلى أفضل النتائج ، ويجب أن تتضمن أدلة العمل كل التفاصيل اللازمة للأداء، بما فيها تحديد الإمكانيات المادية المطلوبة للتنفيذ من مواد وأدوات وبرامج نظم معلومات وخلافه ، كما يجب أن تُحدد مواصفات المنفذين وأعدادهم ومستوى تدريبهم ، ولابـــد أن تُبنى بطاقات وصف الوظائف وبرامج التدريب بما يتوافق مع ذلك .

ووضع أدلة العمل ليس سهلاً على الإطلاق ، إذا يحتاج إلى خبرات قوية مبنيـــة علـــى دراسات متخصصة فى هذا المجال تتعاون مع خبرات من العاملين فى النــشاط نفــسه ، وذلك لتحديد دوائر العمل داخل النشاط وإتساقها معاً فى إطار إختصاصات الوظائف فى كل دائرة ، ثم بعد ذلك يجب وضع نظام للجودة ومراقبة الأداء لضمان تعــديل المــسار وضبطه إذا حدث إنحراف أثناء التنفيذ .

إن ما أشرت إليه على وجه العموم ، هو المكونات الأساسية لنظام العمل الــسليم داخــل بيئة العمل القياسية ، وفى إطاره التنفيذى فقط ، و سأتعرض لهذا الموضوع فيمــا بعــد لأهميته الشديدة .

وكانت المحطة التالية عندما رُقيت إلى رتبة اللواء فى أول عام ١٩٩٣ ، حيث عُينــت نائباً لرئيس الشعبة للتخطيط ، ثم نائباً للتأمين الفنى بعد ستة أشــهر ، وكنــت أول مــن يشغل هذا المنصب بعد إعادة الهيكلة ، وكانت مسئولية كبيرة وفقنى الله فيهــا ، وأتــذكر فى هذه الفترة حرصى على الإتصال المستمر بالرؤساء والمديرين المسئولين فى مختلف المواقع ، وكيف نظمت اللقاءات معهم لتكون بالتناوب فى مواقع عملهم ، ولــيس بقاعــة الإجتماعات فى مقر عملى ، كما حرصت على زيادة الدعم والإمكانيات لهم ، ومحاولــة حل مشاكلهم قبل مطالبتهم بتنفيذ البرامج والخطط التى وضعوها طبقاً للنمــاذج النمطيــة الموحدة ، تلك النماذج التى حرصت على إصدارها موثقة والمصادقة عليها تطبيقاً لمبــدأ الـــ Standardization .

كما حرصت أيضاً على الزيارات الميدانية المستمرة وخاصة للمناطق البعيــدة ، وذلــك لمزيد من التفاعل مع المنفذين المباشرين فى المواقع المختلفة .

ولعل أهم ما شرعت فى تنفيذه فى هذه الفترة ، هو المشاركة بقوة فى تنفيذ برنامج ضخم لوضع دليل إجراءات شامل لجميع أنشطة مهندسى الطيران بالقوات الجوية ، وقد بدأ هذا المشروع السيد نائب رئيس الشعبة فى ذلك الوقت المهندس / ماجد المــصرى ، وهــو مهندس متميز حقاً ونكن له كل محبة وإحترام ، وقد آمنت تماماً بهذا المشروع ، وقدمت إليه كل الدعم الممكن خلال السنوات التالية ، حتى وفقنا الله فى إصدار عدة أجزاء مــن

هذا الدليل الذى يُفترض أن يصل إلى ما يقرب من عشرين جزءً ، وذلك قبل خروجى للمعاش من القوات الجوية مباشرة ، وحسبما أعلم فقد إنتهى العمل فيه حالياً وأصبح حجر الزاوية فى الأداء القياسى لجميع الأنشطة .

وكانت محطتى الأخيرة فى القوات الجوية عندما عُينت رئيساً لشعبة مهندسى الطيران فى أول عام ١٩٩٧، وظللت فى هذا المنصب لمدة ثلاث سنوات تقريباً أنجزت فيها الكثير، ولا مجال لسرده حالياً ، ولكن يبدوأن الله سبحانه وتعالى قد قدر أن يربط حياتى المهنية القادمة بمصر للطيران فى نهايات عام ١٩٩٩ ، ففى ١٩٩٩/١٠/٣١ وقع الحادث المشئوم لطائرة مصر للطيران من طراز بوينج ٧٦٧ ، وذلك أثناء عودتها من نيويورك إلى القاهرة وسقوطها فى المحيط الأطلنطى قريباً من السواحل الأمريكية ، وكنت فى مكتبى بالقوات الجوية عندما علمت الخبر بدون تفاصيل ، ولم أفهم فى البداية فى أى جزء من الرحلة سقطت الطائرة ، لأن الرحلة كانت من القاهرة إلى نيويورك ثم إلى لوس أنجلوس ، ثم العودة من لوس أنجلوس إلى نيويورك ومنها إلى القاهرة ، وقد كان إبنى الأصغر "عمرو" من ركاب هذه الطائرة فى رحلة الذهاب من القاهرة إلى نيويورك ثم إلى لوس أنجلوس ، حيث غادرها هناك لأداء إمتحانات للحصول على شهادة متخصصة للمحاسبين الدوليين ، وعندما علمت بالحادث إنتابنى خوف شديد على إبنى رغم فجيعتى بالحادث نفسه ، وخشيت أن تعلم أمه شيئاً ، فأجريت العديد من الإتصالات حتى عرفت تفاصيل الحادث ، ثم تمكنت فى النهاية من الإتصال بابنى فى الفندق ، وطمأنت أمه عليه فى نفس الوقت التى كانت تتصل متسائلة وملتاعة .

وكان من المخطط فى المساء إقامة حفل ترفيهى للفنيين وأسرهم فألغاه السيد قائد القوات الجوية ، الفريق أحمد شفيق ، تقديراً لظروف الكارثة ، وفى مساء نفس اليوم صدرت حركة المحافظين ، وتم تعيين السيد رئيس أركان القوات الجوية مساعداً لمحافظ القاهرة، فأدركت على الفور أن موعد مغادرتى القوات الجوية قد حان ، وذلك لأننى كنت أقدم اللواءات بعد رئيس الأركان الذى كان يجب أن يكون طياراً ، وبالفعل أجرى السيد القائد التنسيق المطلوب ، وتمت إعارتى إلى الهيئة العربية للتصنيع مستشاراً للسيد رئيس

الهيئة ، وكان ذلك تمهيداً لتعييني رئيساً لمصنع الطائرات ، حيث كانت الحاجة تتطلب ذلك لوجود مشروع هام مشترك بين المصنع والقوات الجوية .

وعُينت رئيساً لمجلس إدارة مصنع الطائرات فى بدايات عام ٢٠٠٠ ، وقضيت فى هذا المنصب أكثر قليلاً من العامين ، وكانت فترة هامة فى مسيرتى المهنية ، فقد كانت مرحلة إنتقالية ما بين الإدارة العسكرية إلى الإدارة المدنية الكاملة ، وقد ساعدنى على النجاح فى إدارة المصنع ، أننى كنت عضواً بمجلس إدارة الهيئة العربية للتصنيع لمدة ثلاث سنوات ، وذلك قبل إعارتى من القوات الجوية للهيئة ، فكنت أعلم الكثير عن المصنع خلال هذه الفترة ، وأيضاً عندما عُينت مستشاراً لرئيس الهيئة لثلاثة أشهر قبل تولى مسئولية المصنع ، فدرست كل أحوال المصنع ، وأشرفت على إعداد المشروع الجديد الذى سيُنفذ فيه ، وقد أفادتنى خبرتى وتجاربى بالقوات الجوية كثيراً فى حسن إدارة المصنع ، وخاصة الخبرة المكتسبة من العمل بورش الطائرات من ناحية ، والخبرة الكبيرة فى النواحى التخطيطية من ناحية أخرى ، ولا شك أنه كان لدراساتى السابقة دوراً فعالاً فى إستيعاب كل ما يتعلق بالعمل الفنى والمالى والإدارى بالمصنع .

ولأن إيمانى كان دائماً أن العاملين هم مفتاح النجاح لأى عمل ، بدأت ببحث شئون العاملين المالية والإدارية والمعنوية ، وعملت على تحسينها بأقصى ما يمكن ، وفتحت قنوات الإتصال المباشر بينهم وبين الإدارة ، وعملت على إنشاء مجلة للمصنع ، وفَعَّلْت الإذاعة الداخلية ، وإستخدمتها فى بث البرامج الترفيهية وبرامج التوعية المناسبة ، وأيضاً خاطبت العاملين بنفسى من خلالها فى مناسبات عديدة ، بل وحرصت فى المناسبات الكبرى على المرور بنفسى على معظم أقسام المصنع لتهنئة العاملين رغم أن ذلك كان يستغرق عدة ساعات .

وعندما وجدت أن زى العاملين ذو جودة منخفضة رغم أن أسعار توريده عالية ، إستغللت بعض الطاقات المعطلة بالمصنع من العمالة وأنشأت ورشة لتصنيع زي العاملين بإستثمارات بسيطة ، ونجحت هذه الورشة نجاحاً كبيراً ، وتمكنت من توريد الكثير من زى العاملين لمصانع الهيئة الأخرى ، وأيضاً لبعض الشركات الخارجية .

كما عملنا على تحسين وسائل الإنتقال ، والتنسيق مع مستشفى الهيئة لتحسين الخدمة الصحية ، وإهتممت بدعم النشاط الرياضى والإجتماعى للعاملين ، وأقمنا إحتفالات رياضية وإجتماعية وترفيهية للعاملين فى أكثر من مناسبة ، وذلك على ملاعب المصنع بحلوان ، وكنت أشارك فيها دائماً ، وصاحبتنى زوجتى فى بعضها للقاء زوجات وأسر العاملين ، و كنت أحرص على دعوة أسر العاملين فى هذا المناسبات لتقوية الروابط الأسرية بالمصنع ، ثم ركزت إهتمامى مع زملائى رؤساء القطاعات بالمصنع على تحسين كل ما يتعلق بالإنتاج داخل ورش المصنع ، من تحديث لمعدات أو جلب آلات جديدة أو إستكمال العدد أو البرامج المطلوبة ، مع الإهتمام بتحسين بيئة العمل المحيطة بالعاملين (حمامات – تكييف– تهوية– ... إلخ) ، وقد أدى كل ذلك إلى زيادة الطاقات الإنتاجية بالمصنع بدرجة كبيرة .

ولأن أهم ما يشغل القائمين على أى مصنع هو بيع إنتاجه ، فقد إهتممت كثيراً بالعملية التسويقية ، وخاصة أن المصنع كان ينتج بالطلبية ، أى أن الخطة التسويقية يجب أن تسبق الخطة الإنتاجية ، وقد أطلقت أفكاراً للنهوض بالتسويق فى المصنع بدت غريبة فى أول الأمر ، فقد قلت لزملائى فى الإدارة العليا بالمصنع ، أنه من غير المعقول أن نلقى عبء التسويق على الإدارة العامة للتسويق بمديرها العام وموظفيها ، بينما لا تبذل الإدارة العليا جهداً فى ذلك . وأطلقت شعاراً بأن مسئولية التسويق تقع على جميع العاملين بالمصنع ، من أول رئيس مجلس الإدارة إلى أصغر عامل ، لأنه إذا كان التسويق هو جالب العمل للمصنع ، فهو جالب الرزق لجميع العاملين ، وبالتالى يجب أن يسعى الجميع من أجل أرزاقهم ، ثم أطلقت نظاماً تحفيزياً للتسويق ، بأن من يتمكن من جلب أحد المشاريع المناسبة للمصنع فله نسبة بسيطة من الأرباح المحققة من هذا المشروع ، وقد إنتعش نشاط التسويق نتيجة لذلك ، وبدأ الجميع وخاصة الإدارة العليا فى تكثيف إتصالاتهم ، وتسخير علاقاتهم المتعددة لجلب المشروعات المناسبة للإنتاج بالمصنع .

وعندما لاحظت أن مؤشرات قياس الأداء التى يعرضها المسئولون على مجلس الإدارة تجنح إلى إظهار الإيجابيات فى الأداء دون السلبيات ، طلبت إيقاف ذلك فوراً والتركيز على المؤشرات السالبة ، وتحليل الأسباب التى أدت إليها ، وعرض مقترحات معالجة ذلك . وأكدت دائماً على مبدأ الشفافية الكاملة ، ومواجهة المشكلات لسرعة حلها قبل أن تتفاقم ، ومازلت أذكر عندما دخلت إحدى الورش فوجدت الإضاءة ضعيفة ، ولاحظت تلف بعض اللمبات الكهربائية ، وهى لمبات خاصة لإضاءة الورش ، وعندما طلبت من مدير الورشة سرعة تغييرها ، فاجأنى بأن المطلوب لذلك حوالى نصف مليون جنيه ، فضربت كفاً بكف لأن عدد اللمبات التالفة الكبير جداً تراكم على مدار السنوات ، ولوكان مدير الورشة يحل مشكلاته أولاً بأول ، لحرص على تغيير اللمبات التالفة يومياً أو أسبوعياً على أقصى تقدير حتى لا يواجه مشكلة تمويل كما حدث .

وقد كان هذا المثل واضحاً جداً وشرحته لزملائى مرات ومرات ، فالمبادرة بحل مشكلة اليوم تجنبك تعقيداتها فى الغد .

ومن أهم ما إلتفت إليه فى مصنع الطائرات هو الحفاظ على تاريخ المصنع ، ذلك المصنع العريق الذى بدأ إنتاج الطائرات فى بداية الستينات ، وقد تملكتنى الدهشة والحسرة عندما وجدت أن النماذج الأوليه للأنواع المختلفة من الطائرات التى أنتجها المصنع قد أُهملت ، بل وأوشك بعضها أن يُباع فى إحدى لوطات الخردة ، فأوقفت البيع فوراً ، وطلبت إعادة تجديد هذه النماذج ، وأنشأنا لها معرضاً مفتوحاً بالمصنع أصبح قبلةً لزائريه ومفخرةً لجميع العاملين ، وخاصة مع بدء البرنامج الجديد لتصنيع الطائرات .

وقد حرصت دائماً على الأداء الجماعى فى مستوى الإدارة العليا ، وألا أواجه مشكلة إلا وعرضتها فى إجتماع مع رؤساء القطاعات للوصول إلى أنسب الحلول ، وكنت أحترم خبراتهم الكبيرة فى المصنع ، ومعرفتهم التامة بالعاملين فى قطاعاتهم ، فإحترموا خبرتى وأسلوبى فى الإدارة ، ونجحت بذلك فى تكوين إدارة جماعية قوية لمصنع الطائرات .

وبفضل من الله تمكنا من تحسين نتائج المصنع وتحويله من الخسارة إلى الربح فى نهاية العامين الذين توليت المسئولية فيهما .

ثم بدأت مرحلة أخرى فى حياتى المهنية ، وهى من أكثر المراحل ثراءً على الإطلاق ، وهى محور هذا الكتاب وسبب إقدامى على كتابته ، ألا وهى رحلتى فى مصر للطيران ، أما كيفية إنتقالى من مصنع الطائرات إلى مصر للطيران ، فهذه قصة أخرى تستحق أن تُروى .

الفصل الثانى

بداية الرحلة في شركة الصيانة

الفصل الثانى

بداية الرحلة فى شركة الصيانة

فى مارس ٢٠٠٢ تولى الفريق أحمد شفيق مسئولية وزارة الطيران المدنى ، وتبعها الشركة القابضة للمطارات ومؤسسة مصر للطيران وهيئة ميناء القاهرة الجوى وهيئة الأرصاد وهيئة المعهد القومى للتدريب على أعمال الطيران المدنى ، حيث كانت الشركة القابضة للمطارات قد تشكلت قبل ذلك بنحو عام ، وكان يرأسها الزميل الطيار عبدالفتاح كاطو .

وكما يعلم كثيرون ، فقد كنت رئيساً لشعبة مهندسى الطيران عندما كان الفريق أحمد شفيق قائداً للقوات الجوية ، وقد عملت مع سيادته لسنوات طويلة قبل ذلك على فترات متفرقة بدأت منذ عام ١٩٦٧ فى أعقاب نكسة يونية ، فكانت معرفته بى وبقدراتى كاملة، وقد حدثنى سيادته عقب توليه الوزارة فى رغبته أن أنتقل للعمل معه فى الطيران المدنى ، وتحديداً كرئيسٍ للقطاع الفنى بمصر للطيران ، ووافقت مع توقعى بصعوبة تنفيذ ذلك لأن السيد رئيس الهيئة العربية للتصنيع لن يوافق بسهولة على هذا الأمر .

وقد كان ما توقعته ، فإستغرق الموضوع فترة طويلة من التباحث بينهما حتى إقتنع السيد رئيس الهيئة ، فصدر قرار السيد رئيس مجلس الوزراء بندبى من الهيئة العربية للتصنيع إلى وزارة الطيران المدنى ، ثم صدر قرار وزير الطيران المدنى وتلاه قرار رئيس مؤسسة مصر للطيران **بتعيينى رئيساً للقطاع الفنى بمصر للطيران** ، وكان ذلك قبل نهاية مايو ٢٠٠٢ .

ورغم مرور أكثر من شهرين على تولى الفريق أحمد شفيق وزارة الطيران المدنى وحتى إنتقالى إليها ، إلا أننى كنت قد شاركت بالفعل خلال هذين الشهرين فى دراسة أحوال مصر للطيران ، وذلك من خلال لجنة لتطوير مصر للطيران كان قد شكلها السيد

الوزير وكنت أحد أعضائها ، وعقدت هذه اللجنة الكثير من الإجتماعات خلال هذين الشهرين وبعدهما ، وكانت الإجتماعات تعقد بحضور سيادة الوزير ، وقد شاركت فيها جميعاً ، وقد كانت اللجنة تضم خبرات عديدة من داخل مصر للطيران و خارجها ومن المختصين بالطيران المدنى فى مصر أو غيرهم ، وكانت أهم الدراسات التى تدارستها اللجنة هى دراسة أجرتها شركة سيبر فى عام ٢٠٠١ على مصر للطيران ، وإنتهت هذه الدراسة إلى توصيات لم تأخذ بها إدارة المؤسسة ، وكان من هذه التوصيات فصل الأنشطة الخدمية لمصر للطيران عن النشاط الرئيسى ، وهو نقل الركاب ، لتكون لهذه الأنشطة كيانات مستقلة لها مركزها المالى المنفصل ، وسوف أعود تفصيلاً إلى دراسة سيبر فيما بعد لما لها من أهمية كبيرة فى تطوير مصر للطيران .

وقد إنتهت لجنة التطوير التى شكلها سيادة الوزير إلى الأخذ بمقترح شركة سيبر نحو فصل الأنشطة المساعدة عن النشاط الرئيسى لمصر للطيران ، ولما وجدت اللجنة أن هناك قانوناً قائماً بالفعل يُطبق على شركات القطاع العام لتحويلها إلى شركات قطاع أعمال وهو القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، فقد إقترحت **تحويل مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة وشركات تابعة** طبقاً لهذا القانون ، وقد صدر بالفعل القرار الجمهورى رقم ١٣٧ بتاريخ ٥-٦-٢٠٠٢ متضمناً ذلك ، وذلك إعتباراً من تاريخ ١-٧-٢٠٠٢ .

وأعود إلى اليوم الأول لإنتقالى إلى وزارة الطيران المدنى ، حيث حصلت على موافقة السيد رئيس الهيئة العربية للتصنيع فى مساء يوم خميس ، وأذكر أنه كان يوم خميس لما حدث بعد ذلك ، فقدإتصلت بالفريق أحمد شفيق أخبره بما تم ، فطلب منى أن أذهب صباح اليوم التالى (الجمعه) للمرور على ترمك الطائرات ، حتى أتعرف على كيفية تجهيز الطائرات على الواقع .

ورغم مشكلة الدخول إلى ترمك الطائرات بدون تصريح وخاصة يوم الجمعه ، إلا أنه أمكن تذليل ذلك بواسطة رئيس قطاع الأمن ، وبالفعل كنت موجوداً على الترمك فى الصباح الباكر من يوم الجمعه ، وكانت صدمة كبيرة لى ، فقد هالنى ما وجدته من مخلفات حول مرابض الطائرات ، أكواب شاى فارغة وعلب مياه غازية ، وورق يتطاير

وحصى صغير ، وهو الأخطر على الطائرات ، لأنه يمكن أن يندفع مع الهواء إلى محركات الطائرات فيتلفها ، ونظراً لخبرتي الكبيرة على ترامك الطائرات بالقوات الجوية ومصنع الطائرات فقد شعرت بأنى أمام وضع سيىء بالفعل .

وليس المشكلة فى عدم النظافة فقط ، لأن ذلك بالقطع ما هو إلا مظهر من مظاهر التسيب وعدم الإنضباط وسوء الإشراف ، وهذه أعراض خطيرة جداً فى مجال الطيران، الذى يقوم على أعلى درجات الإلتزام والإنضباط ودقة التنفيذ وصرامة الإشراف والمتابعة ، وإذا ضعفت هذه المقومات الأساسية ، أو إختلت هذه المبادئ ، أثر ذلك تأثيراً مباشراً على أمان الطيران .

وقد أبلغت سيادة الوزير فى المساء عن ذلك ، لأن هيئة ميناء القاهرة الجوى كانت ما تزال مستقلة ، ولم تكن قد إنضمت بعد إلى الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية كشركة تابعة لها .

وأثناء وجودى على الترمك فى اليوم الأول تناقشت مع بعض المهندسين والفنيين أثناء تجهيزهم لإحدى الطائرات ، وتعرفت على أسلوب عملهم عن قرب . وقد إمتد بقائى على الترمك اليوم بطوله ، فقد أردت الإلمام بطبيعة العمل الفنى لمصر للطيران على الترمك ، ومدى إختلافه عن مثيله فى القوات الجوية أو مصنع الطائرات ، وقد أفادنى ما شاهدته وما دونته من ملاحظات فى ذلك اليوم كثيراً فيما بعد .

وقد توليت مسئولية القطاع الفنى لمدة تقل عن شهرين ، ثم صدر القرار الجمهورى بتحويل مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة وست شركات تابعة ، منها شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية ، وأذكر أننى أثناء المناقشات فى لجنة تطوير مصر للطيران ، طلبت إضافة (الأعمال الفنية) إلى مسمى شركة الصيانة ، وذلك حتى يكون مسمى الشركة معبراً عن أنشطة أخرى يمكن أن تمارسها ومنها التصنيع ، وهو ما حدث بالفعل بعد ذلك . وقد تولى الزميل الطيار عبدالفتاح كاطو مسئولية الشركة القابضة ، وتم تعيينى كأول رئيس لمجلس إدارة شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية .

ورغم قصر المدة التى قضيتها كرئيس لشركة الصيانة والتى بلغت حوالى ثمانية أشهر ، إلا أنها كانت فترة مثمرة بالفعل ، فقد أمكن خلالها وضع الأساس للنجاح الرائع الذى حققته شركة الصيانة فيما بعد ، ومازالت تحققه حتى الآن .

وكعادتى فى أى مكانٍ عملت به ، بدأت بأهم عناصر منظومة العمل ، أى عمل ، وهم العاملين ، وتبينت من الوهلة الأولى ضعف قنوات الإتصال بين العاملين والإدارة ، فبادرت بإنشاء إدارة للعلاقات العامة تولاها مهندس كفء ونشيط ومحبوب من العاملين ، وهو المهندس خالد عمر ، وساعده زملاء وزميلات أكفاء ، وطلبت منهم إصدار مجلة أو نشرة دورية شهرية للعاملين ، ومازلت أذكر الجهد الكبير الذى بذلناه معاً لإصدار العدد الأول فى يونيه ٢٠٠٢ ، وكيف فرحنا به فرحة وصول المولود الأول رغم تواضعه ، وتوالت الأعداد الشهرية ولم تتوقف أبداً حتى اليوم .

ومازلت أذكر حتى اليوم كيف إخترنا إسم جناح الأمان (Flight Safety) لهذه المجلة، وذلك ليكون معبراً عن دور الصيانة فى تحقيق الأمان لرحلات مصر للطيران ، ونجحت المجلة نجاحاً كبيراً فى تحقيق التواصل المطلوب بين العاملين والإدارة ، وكم سعدت عندما خصص القائمون على المجلة أبواباً للإجتماعيات ، يُنشر فيها أخبار العاملين الإجتماعية ، وكذا برقيات العزاء والتهانى فيما بينهم . وقد كان نجاح تجربة إصدار المجلة فى شركة الصيانة دافعاً وهدىً لباقى شركات مصر للطيران لإصدار مجلاتهم ، وذلك عندما إستشعروا الفائدة الكبيرة من جراء ذلك .

وقد سارعت بزيارة مقر جمعية مهندسى الطيران ، والتى تضم مهندسى شركة الصيانة ، وذلك بمجرد دعوتى لهذه الزيارة ، وأجتمعت بمجلس إدارة الجميعة فى لقاء أُسرى ، وطلبت الإنضمام إليها كعضو بها ، وقد تم ذلك بالفعل . كما سارعت بعد ذلك بزيارة رابطة الأخصائيين والفنيين وإجتمعت بمجلس إدارتها ، ومازلت أذكر كيف كان لقاؤهم ودوداً وحميماً .

وقد كان نشاط الإدارة العامة للعلاقات العامة هاماً ومؤثراً بالإشتراك مع كلاً من الجمعية والرابطة ، حيث نُظمت أنشطة إجتماعية كثيرة شاركت فى الكثير منها ، ومنها رحلات

ترفيهية مختلفة ، ومازلت أذكر رحلة العين السخنة التى شاركت فيها مع زوجتى ، وكانت رحلة رائعة ما زالت زوجتى تُذكرنى بها من آن لآخر ، وقد أصبح حفل الزواج الجماعى الذى تنظمه الشركة كل عام من الأحداث الهامة التى يترقبها جميع العاملين ، وخاصة فى شركة الصيانة .

وقد حرصت دائماً على الإلتقاء الدورى بأعداد كبيرة من العاملين بالشركة ، وقد كانت صالة المطعم الكبيرة بهنجر ٨٠٠٠ هى مكان الملتقى مع العاملين ، وقد إهتممت وزملائى معى ومن بعدى بتطوير هذه الصالة حتى أصبحت مكاناً متميزاً لإقامة الإحتفالات واللقاءات المستمرة بين العاملين والإدارة ، وكنت دائماً فى لقاء العاملين أحرص على الإستماع إليهم أكثر مما أتكلم ، وأصطحب معى المسئولين لإتخاذ القرارات الممكنة لحل مشاكلهم أثناء الإجتماعات ، وكان لهذا تأثيراً إيجابياً كبيراً عليهم .

والواقع أن الثروة البشرية بشركة الصيانة هى أعظم ثرواتها على الإطلاق ، وقد تعمدت أن أطلق على العاملين مسمى "الثروة البشرية" لأنهم ثروة بالفعل ، فشركة الصيانة تضم خبرات هائلة من المهندسين والأخصائيين والفنيين وبأعدادٍ كبيرة ، ولا توجد شركة صيانة طائرات فى العالم تضم هذا العدد الضخم من المهندسين ، وقد تأكدت تماماً بنفسى من ذلك ، وكنت ومازلت أتباهى بذلك أمام المسئولين بشركات الطيران الأخرى ، وكنت أتحدث دائماً فى مصر للطيران عن هذا الكنز الكبير الذى لا يملك مثيله أحد ، ولاشك أن التطوير الكبير الذى شهدته شركة الصيانة فى السنوات الأخيرة كان أحد أسبابه الرئيسية وفرة الكفاءات الفنية من مهندسين وأخصائيين وفنيين ، مما مكَن إدارة الشركة من تنفيذ برامج التطوير فى أوقات قياسية .

ونظراً لقناعتى الدائمة بأن التدريب والجودة هما جناحا الأمان لأى منظومة عمل ناجح ، وكنت دائماً أحدث زملائى بذلك وأحثهم على الإقتناع والأخذ به ، فكنت أقول لهم أن الجودة هى أمان اليوم ، والتدريب هو أمان اليوم والغد ، ونظراً لأن هذين النشاطين ليسا من الأنشطة التى لا يتوقف الإنتاج على الفور بسبب عدم تنفيذها ، لذا فهما من الأنشطة التى قد لا تلتفت إليها إلا الإدارة الواعية ، التى تستوعب أهميتها البالغة لمنظومة العمل،

ولهذا إهتممت فوراً بتنظيم التدريب ، ورفع كفاءته وزيادة برامجه ، والتنسيق المستمر مع مركز تدريب مصر للطيران من أجل ذلك ، مع زيادة دورات التدريب بالخارج كلما سمحت الظروف ، كما تم تحسين إجراءات الحصول على التراخيص اللازمة للأداء الفنى للمهندسين بالتنسيق مع سلطة الطيران المدنى .

وبذلنا جهداً كبيراً لدفع برنامج "الفنى المؤهل" (Qualified Technician) ، ذلك البرنامج الهام الذى بدأه السيد المهندس ماجد المصرى لتحديد وتفعيل الدور الفنى للأعداد الكبيرة من الفنيين بالشركة ، من أجل زيادة الأستفادة منهم مع تقليل العبء الكبير على المهندسين ، وتحسين كفاءة إستخدامهم فى مجالات فنية تفوق بكثير بعض المهام البسيطة الموكلة إليهم فى تجهيز الطائرات ، وقد نجح هذا البرنامج نجاحاً جزئياً ومازال يحتاج إلى كثير من الجهد لإستكماله حتى يؤتى الثمار المرجوة منه .

كما تم إعادة هيكلة الجودة ، وتدعيمها بالعاملين الأكفاء ، وفصل إختصاصاتها عن إختصاصات الإنتاج بالورش المختلفة ، ومراجعة وتدقيق النماذج المختلفة التى تُمكن مفتشى الجودة من أداء عملهم بالتوافق مع أدلة العمل المختلفة ، وقد كان للجودة وكوادرها دوراً كبيراً جداً فيما بعد فى حصول الشركة على إعتماد هيئة الطيران المدنى الأوربية لأعمال الصيانة (EASA ١٤٥) .

<u>وللحصول على إعتماد (الإيازا ١٤٥) قصة</u> حكى عنها السيد وزير الطيران أكثر من مرة ، فقد كنت عضواً فى مجلس إدارة شركة شروق للطيران ، والتى كانت تساهم فيها مصر للطيران بنسبة ٥١% ومؤسسة الطيران الكويتية بنسبة ٤٩% ، تلك الشركة التى تم تصفيتها بعد ذلك لأسباب نُشرت فى حينه . وأثناء إحدى جلسات مجلس الإدارة ، طُرح موضوع خاص بحاجة إحدى طائرات الشركة من طراز (إيرباص ٣٢٠) الى العمرة فى إحدى شركات الصيانة ، فطلبت على الفور أن يُجرى ذلك فى شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية ، حيث تمتلك مصر للطيران نفس الطراز من الطائرات ، كما تملك شركة الصيانة إمكانيات تنفيذ العمرة ، فوافق مجلس الإدارة على طلبى وطلب تقديم عرض بذلك . وبدأنا فى شركة الصيانة إعداد العرض المطلوب

لعمرة طائرة شركة شروق ، وقبل أن ينتهى إعداد العرض ، إتصل بى رئيس مجلس إدارة شركة شروق ليبلغنى إعتذاره عن قبول عرض مصر للطيران لإجراء العمرة للطائرة ، وذلك لأن الشركة مالكة الطائرة ، والتى تؤجرها لشركة شروق ، رفضت إجراء العمرة على الطائرة بشركة مصر للطيران للصيانة ، لأنها غير حاصلة على الإعتماد الأوربى أو الأمريكى لإجراء العمرة على الطائرات ، مما لا يُطمئِن الشركة المالكة الى جودة إجراء العمرة من ناحية ، ويقلل من قيمة الطائرة عند عرضها للبيع بعد ذلك من ناحية أخرى .

وكانت صدمة كبيرة لى وإحساس بالمهانة ، لأننى كنت على يقين من أن ما نملكه فى مصر للطيران للصيانة يفوق ما يملكه الأخرون ، وخاصة شركة الصيانة الأخرى التى وقع عليها إختيار شروق لإجراء عمرة الطائرة بها ، ونقلت الشعور بالصدمة والمهانة إلى زملائى فى شركة الصيانة ، وكان طبيعياً أن نتفق جميعاً على أن هذا الوضع لايمكن السكوت عليه ، ويجب التحرك فوراً . وعندما نقلت ما حدث لسيادة الوزير غضب كثيراً كما غضبنا ، وطلب سرعة البدء فى الحصول على إجراءات (الأيازا ١٤٥) ، وكان ذلك فى الربع الثالث من عام ٢٠٠٢ .

ومازلت إذكر الإرهاصات الأولى لهذا الإنجاز الكبير ، فقد إجتمعت مع زملائى فى شركة الصيانة على الفور ، وتدارسنا الموقف بعناية ، وإتفقنا على تشكيل فريق عمل من المهندسين المتميزين ، وذلك لتحديد المتطلبات اللازمة للحصول على إعتماد هيئة الطيران المدنى الأوربى لأعمال الصيانة بالشركة (إيازا ١٤٥) ، والإجراءات التفصيلية المطلوبة لذلك ، ووضع خطة العمل الدقيقة للتنفيذ .

وكان يترأس فريق العمل فى أول الأمر، مهندساً لامعاً ونشيطاً من الخبرات المتميزة فى مصر للطيران ، ويعاونه مجموعة من المهندسين تم إنتقائهم بعناية لتغطية جميع الجوانب المطلوب تنفيذها ، وبالفعل أنجز الفريق تعديل دليل العمل الفنى الرئيسى لشركة الصيانة ليتوافق مع متطلبات التشريع الأوربى للطيران المدنى ، ووضع خطة التدريب ، وكذا خطة متابعة تنفيذ المهندسين والفنيين للدليل المعدل ، وقد إحتاجت البداية إلى جهد شاق

ومُركز ، وقد كنت أرى ذلك طبيعياً بسبب المقاومة المعتادة للتغيير، كما أن أى مشروع فى بداية تنفيذه هو كالآله فى بداية تشغيلها ، فهى تحتاج إلى قدرة عالية حتى تدور على سرعات بسيطة ، ثم تتسارع بعد ذلك .

وبسبب قناعتى بذلك ، وضعت كل ثقلى خلف فريق العمل ، كما ضغطت بشدة على المراكز المقاومِة للمشروع ، حتى إستجاب معظمها وأصبح متحمساً وليس رافضاً .

وقد كان المشروع كبيراً وشاقاً ، بسبب الفجوة الكبيرة بين المطلوب الوصول إليه وواقع الحال بالشركة ، وقد قدرت من البداية أن الحصول على أول إعتماد مطلوب للإيازا ١٤٥ لن يستغرق أقل من سنتين الى ثلاث سنوات ، وذلك رغم التفاؤل الذى أبداه البعض ومنهم رئيس فريق العمل ، لأنى أعلم جيداً أن وضع أدلة العمل شئ وتنفيذها على أرض الواقع شئ آخر .

وعندما تركت شركة الصيانة بعد حوالى خمسة أشهر من بداية إطلاق هذا المشروع ، إستكمل زميلى المهندس عبدالعزيز العراقى بعد توليه رئاسة شركة الصيانة خطة العمل بهمةٍ ونشاط ، وبذل جهداً كبيراً لإنجاح المشروع وإعادة هيكلة مجموعات العمل ، وخاصة بعد أن ترك رئيس فريق العمل ، الذى بدأ المشروع ، الشركة لأسباب خاصة ، وقد رأى رئيس الشركة الإستعانة ببيت خبرة أوربى متخصص ، ووافقته على ذلك ، وأخذ إتجاه العمل منحنى أكثر دقة وتفصيلاً ، وإستفادت الشركة كثيراً من الخبرات الأوربية التى نقلها بيت الخبرة .

وبتولى زميلى المهندس عبدالعزيز فاضل مسئولية الشركة أصبح هذا المشروع أحد أولوياته الرئيسية ، وأعطى له من وقته الكثير ، وقد كان مصراً ، وأنا معه فى ذلك ، على ألا نترك هذه الفرصة السانحة لتطوير جميع أنظمة العمل داخل شركة الصيانة ، ولم تكن المشكلة فى تغيير أنظمة العمل فقط ، وإنما كان ذلك يتطلب أيضاً تغيير أماكن بعض الإدارات ، وتطوير بعض المنشئآت والورش ، وجلب المعدات والبرامج اللازمة ، وتدريب المنوطين بكل ذلك .

كانت ملحمة رائعة أدتها شركة الصيانة بجهد خارق بذله كل العاملين بها ، وعلى رأسهم رئيس الشركة بالطبع ، وكنت أتابع ذلك بصفة مستمرة ، وأقدم الدعم الكامل للمشروع ، وذلك لإيمانى الكامل بقدرات شركة الصيانة وإمكانيات العاملين بها ، وتأكدى من أن الحصول على هذا الإعتماد الأوربى سيُحدث نقلة هائلة إلى الأمام ، ليس فقط لشركة الصيانة ، ولكن لمجموعة مصر للطيران بأكملها ، وما أقوله الآن ذكرته لزملائى فى مصر للطيران عشرات المرات ، لأحفزهم على بذل الجهد وتقديم الدعم المطلوب لهذا المشروع الحيوى لمصر للطيران ، وقد وفق الله جهود الجميع بالنجاح ، وسأتعرض لذلك فى موضعه من هذا الكتاب .

ومن الأمانة أن أتحدث عن مشروع آخر لم يكتب له النجاح فى شركة الصيانة ، وهو مشروع كان قد بدأه القطاع الفنى بمؤسسة مصر للطيران لعمل شراكة مع شركة (لوفتهانزا تكنيك) التابعة لمجموعة (لوفتهانزا) ، وللأسف تراجعت شركة (لوفتهانزا تكنيك) عن مشروع الشراكة لأسباب قدرتها هى ، وإقتصر المشروع على تطوير الأنشطة الرئيسية بالشركة من خلال مجموعات عمل مشتركة من الجانبين ، ورغم النجاح الجزئى لهذا المشروع ، إلا أنه لم يُستكمل لنهايته ، وذلك بسبب عدم جاهزية الكوادر الفنية بالشركة فى ذلك الوقت .

ومن القرارات الهامة جداً التى تم إتخاذها فى مصر للطيران فى ذلك الحين ، وكان المحرك لها دراسات أجريناها فى شركة الصيانة ، هو **الحد من ظاهرة التنوع الكبير لطرازات الطائرات** ، ومحاولة تقليل عدد الطرازات إلى أقل ما يمكن ، فقد كانت مصر للطيران فى ذلك الوقت من عام ٢٠٠٢ تمتلك ٣٤ طائرة يضمها ثمانى طرازات ، أى بمعدل ٤,٢٥ طائرة لكل طراز ، وهو معدل ضعيف جداً لا يوجد مثله فى أى شركة طيران يتجاوز عدد طائراتها الثلاثين طائرة بقليل ، كما أن المؤسسة كانت قد تعاقدت بالفعل قبل إنشاء الشركة القابضة ، على شراء خمس طائرات من طراز (إيرباص ٣١٨) ، وطائرة واحدة من طراز (إيرباص ٦٠٠-٣٤٠) .

أى أن عدد الطائرات بالشركة كان سيُصبح ٤٠ طائرة يضمها عشرة طرازات ، وبمعدل ٤ طائرات لكل طراز ، أى أن المعدل سيزاداد إنخفاضاً وستزيد التكلفة أكثر وأكثر ، وربما يزداد الأداء سوءً أيضاً ، والسبب فى ذلك معروف للمتخصصين ، فحجم مخزون قطع الغيار سيزيد كثيراً لتغطية إحتياجات كل هذه الطرازات ، كما أن إمكانيات الورش المطلوبة للصيانة من معدات وأجهزة ستزيد بالقطع ، علاوة على أعداد المهندسين والفنيين التى يجب أن تزيد بسبب تعدد الطرازات ، وليس بسبب زيادة أعداد الطائرات ، وذلك لأن المهندس أو الفنى الواحد لا يعمل إلا على عدد محدد من الطرازات ، كما أن الخبرة المتراكمة بالتركيز فى طراز واحد أو طرازين فقط ستقل بالقطع .

وإذا نظرنا إلى تأثير ذلك فى الإتجاهات الأخرى اللازمة لتشغيل نشاط النقل الجوى بالشركة ، لوجدنا تأثيرات سلبية أخرى ، وربما أكثر ضرراً ، ففى شركة الخطوط مثلاً، نجد أن الحاجة إلى الأطقم الجوية ستتزايد بتعدد الطرازات ، لأن طاقم القيادة يعمل على طراز واحد فقط ، كما أن طاقم الضيافة يعمل على عدد محدد من الطرازات ، وكلنا نعلم كم هى كبيرة تكاليف تشغيل الأطقم الجوية وخاصة طاقم القيادة ، كما أن المناورة بالأطقم الجوية يكون صعباً ومكلفاً جداً فى حالة تغيير طراز الطائرة لأى سبب من الأسباب .

وما ذكرته ما هى إلا أمثلة فقط عن التكاليف الكثيرة والصعوبات الكبيرة التى تواجهها مصر للطيران بسبب تعدد طرازات الطائرات بها.

وعندما تبين لى هذا الأمر، ودرسته تفصيلاً مع زملائى فى شركة الصيانة ، ناقشت الموضوع مع رئيس شركة الخطوط ، ومع رئيس الشركة القابضة ، وتم عرضه على السيد الوزيرالذى وجه بضرورة إعادة مفاوضة شركة إيرباص فى صفقات الطائرات الموقعه معها ، وقد ساعدتنا الظروف فى ذلك ، لأن تسليم الطائرات الإيرباص ٣١٨ ، والتى كانت مصر للطيران ستكون أول مستخدم لها ، كان سيتأخر بسبب عدم إنتهاء شركة (برات أند ويتنى) من تصنيع المحرك ، والتى كانت مصر للطيران ستكون أول

مستخدم له أيضاً ، فلهذا كانت الفرصة سانحة للضغط على شركة إيرباص لإستبدال طراز الطائرات (إيرباص ٣١٨) ، والمُتعاقد عليها بالفعل ، بالطراز (إيرباص ٣٢٠) الموجود فى مصر للطيران أصلاً ، وذلك بشرط إلغاء شراء الطائرة (إيرباص ٦٠٠-٣٤٠) ، والتى كان مُتعاقد عليها أيضاً ، وبالتالى نتخلص من الطرازين اللذين كانا سيضافا إلى طرازات مصر للطيران ، وقد كان للجهد الكبير الذى بذله الفريق المفاوض وكنت من بينهم ، مع دعم السيد وزير الطيران المدنى ، الأثر المباشر فى قبول شركة إيرباص لذلك .

وقد كانت هذه الخطوة هى اللبنة الأولى فى وضع خطة نمو أسطول الطائرات فى العشر سنوات التالية ، وكان ذلك فى العام التالى بعد أن توليت مسئولية الشركة القابضة لمصر للطيران .

وبنظرة بسيطة نجد أن هذا الإتفاق الناجح مع إيرباص ، قد أدى إلى رفع معدل عدد الطائرات لكل طراز من أربع طائرات كما كان مقدراً إلى خمس طائرات بكل طراز ، مما يؤدى إلى تقليل التأثير السلبى لتعدد الطرازات إلى حد ما . والواقع أن هذه الخطوة الأولى تبعتها خطوات أخرى فى إتجاه تقليل أعداد طرازات الطائرات ، وقد تم تنفيذ بعضها ومازال البعض الآخر تحت التنفيذ ، وذلك طبقاً لخطة نمو الأسطول التى سنتعرض إليها فيما بعد .

ومن المشروعات الهامة التى بدأتها فى شركة الصيانة ونجحت كثيراً ، هو **مشروع تصنيع زى العاملين فى مصر للطيران** ، وقد كانت مقومات إقامة المشروع ونجاحه موجودة ومؤكدة ، وأثبتت ذلك الدراسات التى أُجريت ، فالسوق موجود ، إذ كانت مصر للطيران فى وقتها تشترى ملابس من السوق المحلى والخارجى بما يتجاوز قيمته خمسة عشر مليوناً من الجنيهات ، ومكان إقامة الورشة موجود ، وفى وسط السوق نفسه ، والإستثمارات المطلوبة بسيطة جداً ، ولا تتجاوز نصف المليون جنيه ، كما أن العمالة المطلوبة كانت متاحة أيضاً من فائض العمالة الذى نريد تقليله ، ومن السهل تدريب هذه

العمالة مع إضافة خبرات محدودة إليها . وفى واقع الأمر فأن هذا السبب الأخير كان هو المحرك الرئيسى للمشروع ، وسبب تحمس السيد الوزير له .

وقد بدأ المشروع صغيراً ، فأُنتجت أولاً أفرولات العاملين فى شركة الصيانة والشركات الأخرى ، ثم تطور كثيراً فى مراحله التالية حتى أصبح يُنتج معظم زى العاملين من ملابس وأحذية ، ونجح المشروع فى تحقيق أهدافه بشكل كبير ، فأصبح يعمل به عدد كبير من العمالة التى أمكن تدريبها بنجاح فى مراكز التدريب التابعة لبرنامج (مبارك – كول) فى مدينة العاشر من رمضان ، وأصبح الزى المُصنع للعاملين بمصر للطيران أفضل جودة ، وبأسعار أقل كثيراً ، وبمرونة أكبر فى تغيير المواصفات ، كما حقق المشروع أرباحاً جيدة منذ بدايته وحتى الآن .

أما المشروع الآخر الذى بدأته فى شركة الصيانة ونجح نجاحاً هائلاً أيضاً ، فهو **إقامة مصنع لتصنيع الأجزاء البلاستيكية** بكبائن الطائرات ، وكذا تصنيع الأدوات البلاستيكية المستخدمة لتقديم الأطعمة والمشروبات للركاب وأيضاً للكافتيريات التابعة لمصر للطيران، ومرة أخرى كانت مقومات المشروع موجودة ومؤكدة ، وأثبتتها دراسات الجدوى التى أُجريت ، فالسوق موجود ، إذ كانت مصر للطيران تشترى وقتها من السوق المحلى ما قيمته سنوياً حوالى إثنى عشر مليون جنيه من الأدوات البلاستيكية لتقديم الأطعمة والمشروبات فقط .

وقد كان من المنتظر أن تتضاعف قيمة المشتريات من هذه المواد عدة مرات خلال خمس سنوات ، بسبب زيادة أسعار المواد الخام من ناحية ، وزيادة إستهلاك مصر للطيران زيادة كبيرة من ناحية أخرى . كما أن المواد البلاستيكية المشتراه من السوق كان لا يمكن ضمان جودتها ، أوالتأكد من أن الخامات المستخدمة فى التصنيع لا يعاد إستخدامها مرة أخرى ، مما قد يسبب ضرراً كبيراً بالصحة العامة .

أما الأجزاء البلاستيكية الموجودة بكثرة فى كبائن الطائرات ، مثل أجزاء الكراسى وجوانب الطائرة والحمامات والأسقف وغير ذلك ، فقد كانت الشركة تستورد سنوياً منها بما قيمته عدة ملايين من الجنيهات ، ولم تكن المشكلة فى قيمتها المادية بقدرما كانت فى

عدم توفرها عند طلبها من الموردين ، وذلك بسبب كثرة الطلب عالمياً على هذه الأجزاء مع قلة عدد المراكز المصنعة لها على مستوى العالم .

وقد أثبتت دراسات الجدوى أن المقومات الأخرى للمشروع متوافرة وجيدة جداً ، فالمكان موجود فى وسط السوق ، وتكنولوجيا الصناعة يسهل توفيرها ، ومصادر الطاقة المطلوبة يسهل تدبيرها . ورغم أن الإستثمارات المطلوبة قدرتها الدراسة بين عشرة و خمسة عشر مليون جنيه ، إلا أن فترة إستردادها المقدرة كانت من عامين الى ثلاثة أعوامٍ فقط ، كما أن من مزايا هذه الصناعة أنها تحتاج إلى عدد كبير من العمالة يمكن تدبيره من فائض العمالة بمصر للطيران ، وذلك بعد إعادة تدريبها كما حدث بمصنع الزى ، وبالتالى يساهم المشروع فى حل جزئى لمشكلة العمالة الفائضة بمصر للطيران ، وهو ماشجع على إقامة المشروع مع دعم سيادة الوزير الكامل له .

ومازلت أذكر يوم ذهابى مع السيد الوزير ورئيس شركة ميناء القاهرة الجوى لمعاينة الأرض المرشحة لإقامة المشروع ، وتقع على طريق القاهرة – السويس فى زمام الأرض المخصصة لشركة ميناء القاهرة الجوى ، وكان ذلك فى النصف الثانى من عام ٢٠٠٢ .

ولايمكن أبداً إغفال الجهد الكبير الذى قام به إثنان من المهندسين النابغين اللذان قدما المشروع ، وأجريا الدراسات اللازمة له ، وبذلا جهداً خارقاً حتى رأى المشروع النور على يديهما ، وأُقيم المصنع ونجح نجاحاً باهراً ، وكانا هما وراءه بالتأكيد ، وبذلا فى سبيل ذلك جهداً رائعاً سنذكره لهما دائماً .

وقد حقق مشروع مصنع البلاستيك أهدافه بنجاح أيضاً ، كما فعل مشروع تصنيع الزى من قبله ، إذ إُستردت الأموال المستثمرة بالفعل بعد ثلاث سنوات ، وحقق أرباحاً سنوية تتراوح بين أربعة وستة ملايين جنيه ، كما نجح فى تشغيل أعداد من العمالة الفائضة بمصر للطيران ، وأمكن تصنيع جميع إحتياجات مصر للطيران من الأدوات البلاستيكية المستخدمة فى الأطعمة والمشروبات ، كما أمكن أيضاً تصنيع ما يقرب من خمسين صنف من الأجزاء البلاستيكية بكبائن الطائرات ، أُنتج منها عدة آلاف من الأجزاء

وفرت الملايين من الجنيهات ، والأهم من ذلك أن هذه الأجزاء تم تصنيعها بمجرد الحاجة اليها مما أدى الى تحسين مظهر كبائن الطائرات كثيراً .

وقد يرى البعض أن هذه الأنشطة كان يجب شراؤها من خارج مصر للطيران ، وعدم تحمل عبء إدارتها ، وأن شركات الطيران يجب أن تتخلص من الأنشطة غير الرئيسية، وأن يظل التركيز كاملاً على النشاط الرئيسى للشركة فقط ، وهذا الرأى صحيح بوجه عام ولكن لكل شركة ظروفها ، فمصر للطيران ليست شركة خطوط جوية فقط ، وإنما هى مجموعة كبيرة تضم شركات خدمات كثيرة ، وهذه الأنشطة سواء تصنيع الزى أو تصنيع البلاستيك لم تُنشأ بشركة الخطوط ، وإنما بدأت نشاطها بشركة الصيانة بسبب وجودى بها ومبادرتى لحل مشكلة العمالة الزائدة ، وإستغلال السوق المتاح فى مصر للطيران . وقد كنت أعلم منذ البداية أن إنشاء هذه الأنشطة بشركة الصيانة هو وضع مؤقت ، و سيتم النظر فيه فى وقت لاحق بعد أن تنجح هذه المشاريع ويستقر أداؤها ، وهو ما حدث بالفعل وما سأوضحه فى فصل آخر من هذا الكتاب .

الفصل الثالث

بداية رحلة الخمس سنوات فى الشركة القابضة

الفصل الثالث

بداية رحلة الخمس سنوات في الشركة القابضة

لم يكن **قرار تعييني رئيساً للشركة القابضة لمصر للطيران** مفاجأة لي ، فقد كنت أعلم أن هناك تغييراً وشيكاً سوف يحدث ، وقد علمت أيضاً أن السيد رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة قد طلب من سيادة الوزير قبول إستقالته وأن الوزير يفكر في ذلك ، وكنت أتأمل الساحة من حولي فأجد نفسي الأوفر نصيباً لتولي هذا المنصب ، وذلك لإعتبارات عديدة قدرتها في ذلك الوقت وكنت مصيباً فيها .

وعندما أبلغني سيادة الوزير بوقوع إختياره علي لتولي هذه المسئولية ، شعرت بالخوف رغم أني توقعت وتمنيت ذلك التحدي ، فمن موقعي بشركة الصيانة كنت أتبين حجم المشاكل العميقة في مصر للطيران ، والظروف الصعبة التي تعيشها الشركات الوليدة جميعاً ، ورغم الخوف الذي إعتراني ، وربما أحس به سيادة الوزير، إلا أن ردي عليه بقبول هذا التكليف ووعدي ببذل أقصى الجهد قد طمأنه ، كما أن تأكيده القوي بالدعم المستمر قد طمأنني أيضاً ولكن إلى حد ما .

وقد سعدت عندما أبلغني سيادة الوزير أنه سيعلن هذا التغيير بعد أسبوعين تقريباً ، حيث منحني ذلك بعض الوقت لتدبر الأمر في شركة الصيانة ، ومحاولة التعرف على بعض أحوال الشركة القابضة وباقي الشركات ، كما أعطاني الفرصة لمناقشة التغييرات التي ستترتب على تركي شركة الصيانة مع سيادة الوزير ، وقد إتفقت مع سيادته على تولي المهندس عبدالعزيز العراقي شركة الصيانة بدلاً من شركة الشحن الجوي التي كان يشغلها ، على أن يساعده المهندس عبدالعزيز فاضل كنائب له في رئاسة الشركة ، وأن

يتولى الكابتن المعتصم بالله شركة الشحن الجوى بدلاً من رئاسة مركز تدريب مصر للطيران الذى كان يشغله ، وأن يتولى الكابتن محمد الدسوقى رئاسة مركز التدريب ، وقد رأى سيادة الوزير تعيين الطيار أسعد درويش ليكون نائباً لى فى رئاسة الشركة القابضة ، وكان يشغل قبل ذلك منصب رئيس مجلس إدارة شركة الملاحة الوطنية .

وقد صدر القرار الوزارى بتعييني قائماً بأعمال رئيس الشركة القابضة لمصر للطيران بعد أسبوعين بالفعل وتحديداً فى ٢٠٠٣/٢/١٦ .

وكان من الطبيعى أن أبدأ عملى فى موقعى الجديد بالتعرف التفصيلى على أحوال الشركة القابضة والشركات التابعة ، وقد رأيت البدء **بقطاعات الشركة القابضة** بإعتبارها الرأس المدبر لباقى الشركات ، فخصصت يوماً كاملاً لكل قطاع لتقديم عرض تفصيلى متكامل بمكتبى عن كل ما يخص القطاع ، وحددت لرؤساء القطاعات العناصر التى يجب أن يشملها العرض ، كتنظيم القطاع وإختصاصاته وخطة العام والخطة المستقبلية والعلاقة مع الشركات القابضة والقطاعات الأخرى ، وغير ذلك من العناصر التى وجدتها لازمة للتعرف على كل شئ يخص القطاع ، كما طلبت من رؤساء القطاعات أن يتم العرض بواسطتهم شخصياً ، وأن يحضر العرض كل مديرى العموم بالقطاع ، ومن يرونه من الأشخاص المؤثرين بالقطاع للتعرف عليهم شخصياً .

وقضيت ساعات طويلة على مدى الأسبوع الأول أستمع إلى عروض القطاعات المختلفة، وأسجل ملاحظاتى عن كل قطاع ، ولا أصدر أى تعليقات أو توجيهات عما أراه أو أسمعه ، وكنت أسجل ملاحظاتى عن الرؤساء ومديرى العموم والسمات الشخصية لكل منهم ، كما كنت أسجل ملاحظاتى عن مدى التعاون فيما بينهم ، وروح العمل كفريق ، والأشخاص المميزين فى كل قطاع ، وكانت ملاحظاتى عن الأشخاص أهم بكثير من ملاحظاتى عن خطط العمل أو التطوير أو مدى قدرة القطاع على تأدية مهامه ، وكان هذا نابعاً من قناعتى الدائمة بأن البشر هم مفاتيح النجاح فى أى منظومة عمل ، ولوكنت أرغب فى التعرف على خطط ومهام كل قطاع لطلبت تقارير منهم عن ذلك ووفرت وقتاً كبيراً أمضيته فى لقاءات طويلة أستمع وأتعرف وأسجل دون أن أناقش .

وكانت النتائج التى خرجت بها بعد هذه اللقاءات مثمرة ومحبطة ، مثمرة فى حجم ودقـة المعلومات التى حصلت عليها عن جميع القطاعات وأنشطتها ورؤساء ومديرى العمـوم بها ، ومحبطة لإكتشافى أن نظم العمل بمختلف القطاعات لم تُطور منذ أمدٍ بعيـد ، وأن الإجراءات الطويلة التى تعتمد على النماذج التقليدية اليدوية هى السمة الغالبة للأداء فـى معظم القطاعات ، ولا توجد خطط حاليـة أو مـستقبلية ، وإن مـا تـم عرضـه هـو المشروعات الجارى تنفيذها فقط وهى محدودة جداً ، وأن خطوط العلاقة بين القطاعـات والشركات التابعة غيرمعروفة لأحد ، فالشركات الوليدة كانت إلى عهـد قريـب جـداً قطاعات فى المؤسسة ، تماماً كالقطاعات التى لم تتحول إلى شركات وظلـت كمـاهى . وكنت فى تعرفى على القطاعات أحدد الأهمية النسبية لكل قطاع ، وأولويته فـى خطـة التطوير التى يجب الشروع فى وضعها وتحديد أولوياتها فى التنفيذ . وأتذكر أن فى نهاية اليوم الذى كان مخصصاً لعرض قطاع نظم المعلومات ، وبعـد سـاعات طويلـة مـن العرض والإنصات منى ، تيقنت على الفور أن هذا القطاع له الأولوية القـصوى ، وأن نظم المعلومات هى بالقطع الجهاز العصبى لشركة الطيران ، وقد إستخدمت هذا التـشبيه كثيراً فيما بعد ، وقد وافقنى عليه كل من إستمع إليه ، وخاصة من المتخصـصين فـى شركات الطيران ونظم المعلومات العالمية .

وكان عرض قطاع نظم المعلومات مخيباً لآمالى بشدة ، فرغم عدم تخصصى وخبرتـى التى كانت محدودة وقتها فى مجال نظم معلومات شركات الطيران ، إلا أننـى أدركـت على الفور أن البرامج أو المشاريع التى عُرضت كانت محـدودة الإمكانيـات ، وغيـر قياسية ، وبياناتها غير محدثة ، وأن شبكة نقل المعلومات بالشركة متهاكلة ، وأعطالهـا كثيرة ، وأن أجهزة الحاسب الشخصى المخصصة للعاملين ولوكلاء الشركة قليلة ، ومن طرازات قديمة ولم تُعرض أى خطط لتطوير كل ذلك .

ورغم هذا الحال وجدت تفاخراً من القائمين على هذا القطـاع بمـدى أهميتـه لمـصر للطيران ، وبأن نظام الحجز الرئيسى للشركة رغم قدمـه إلا أنهـم يقومـون بتطـويره وتحديثـه ، وإضافة البرامج التى تلبى طلبات العاملين بالقطاع التجارى .

وقد كان فى ذلك قمة المأساة ، ليس لهذا القطاع فقط ، وإنما لمصر للطيران كلهـا كمـا سأوضحه فيما بعد ، لقد أحسست بعشوائية كبيرة فى هذا القطاع الحيـوى جـداً ، كمـا أحسست أن روح الفريق مفتقدة تماماً داخل القطاع ، وذلك على الـرغم مـن وجـود كفاءات متميزة من المهندسين .

لقد ظلت أحوال هذا القطاع ونظم المعلومات بمصر للطيران تؤرقنى لشهور طويلة فيمـا بعد ، فقد كنت أرى مصر للطيران كجسد يتحرك ببطء وعلى غير هدى بسبب ضـعف جهازه العصبى ، وقد كنت أتمنى أن أبدأ فوراً فى تطوير هذا القطاع ونظم المعلومـات بمصر للطيران ، وللأسف ليس كل ما يتمناه المرء يناله ، فعوامل التطوير اللازمة لـم تكن متوافرة ، وأهمها رئيس القطاع المناسب خلفاً لرئيسه الذى أوشك علـى الخـروج للمعاش بعد شهور قليلة ، وقد كان إختيار الرئيس المناسب فى منتهـى الأهميـة ، لأن العاملين بالقطاع كانوا يشكلون فيما بينهم جزراً منعزلة ، كما أن التدخلات الخارجية فى أمور القطاع كانت كثيرة ، بسبب عدم السيطرة الكافية عليه من ناحية ، وعـدم إهتمـام الشركة الكافى أو عدم إدراكها لأهميته الكبيرة لسنوات عديدة من ناحية أخرى . ولهـذه الأسباب لم تكن البيئة صالحة ، ولا الظروف مواتية للبدء فى التطـوير الفـورى لـنظم المعلومات بالشركة .

وبعد الإنتهاء من عروض رؤساء القطاعات ، بـدأت **<u>عـروض رؤسـاء الـشركات</u>** ، وإستثنيت من ذلك شركتى الصيانة والشحن الجوى ، وأمهلتهما أسبوعين آخـرين حتـى يتمكن رئيسا الشركتين من الإلمام بظروف وأحوال شركته قبل عرضها ، وأدركت بعـد الإستماع لعروض رؤساء الشركات ، أن شركة الخطوط الجوية هى الـشركة المولـدة لأنشطة الشركات الأخرى ، وأنها بمثابة القاطرة لقطار يتكون من عـدة عربـات هـى الشركات الأخرى لمصر للطيران .

ولم تكن أحوال الشركات بأحسن حال من أحوال القطاعات ، فلا إستراتيجية ولا رؤيـة ولا أهداف ولاخطط حالية أو مستقبلية ، والهياكل التنظيمية المؤقتـة للـشركات غيـر

مستكملة لنقص الكوادر، وخاصة الكوادر المالية والإدارية ، مع الإفتقار إلى خبرة الإدارة لبعض القائمين على الشركات .

ورغم كل هذه النواقص ، فقد وجدت أن الشركات قد أُعطيت الإختصاصات الكاملة منذ بدء تكوينها ، ولم يُراع ضرورة التدرج فى منح هذه الإختصاصات بعد إستكمال كوادرها ، وكان من نتيجة ذلك حدوث بعض الأخطاء من الشركات فى ممارسة إختصاصات لم تكن قادرة عليها فى حينه ، فمثلاً تم تعيين ما يقرب من ألف موظف وعامل فى شركات مصر للطيران خلال سبعة أشهر فقط ، وذلك دون دراسات تؤكد الإحتياج لذلك ، ودون إتباع الإجراءات والضوابط اللازمة للتعيين ، وفى وقت كانت ومازالت مصر للطيران تعانى فيه من العمالة الزائدة .

وقد قررت على الفور أنه يجب تقليص بعض إختصاصات الشركات التابعة ، وإعادة تركيزها فى الشركة القابضة بصفة مؤقتة ، وذلك لحين إستكمال كوادرها وقدرتها على ممارسة هذه الإختصاصات بشكل سليم ، وحتى نتجنب المزيد من الأخطاء والإهدار للموارد ، وقد كان لزاماً بالفعل أن أصدر التعليمات اللازمة بإيقاف تعيين العمالة بواسطة الشركات التابعة ، إلا بعد إجراء الدراسات المؤكدة للإحتياج لهذه العمالة ، وتحديد مواصفاتها بدقة ، ومراجعة ذلك من الشركة القابضة للتأكد من عدم إمكانية تدبيرها من إحدى الشركات التابعة الأخرى ، ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة للإعلان والتعيين ، وقد أدى ذلك إلى إيقاف عشوائية التعيينات بالشركات . وفى تقديرى أنه لو لم يتخذ هذا الإجراء فى الأسابيع الأولى لتولى مسئولية الشركة القابضة ، لربما تضاعفت أعداد العاملين فى مصر للطيران الآن ، ولأصبحت مشكلة عويصه ويصعب حلها تماماً .

ومن القرارات الهامة التى سارعت بإتخاذها أيضاً ، هو عدم تحديد الأجور الخاصة للمتقاعدين (خارج جدول الأجور بمصر للطيران) بواسطة الشركات التابعة ، وإن ذلك يجب أن يُصادق عليه من مجلس إدارة الشركة القابضة ، وذلك لضمان عدم المبالغة من ناحية ، ولأحداث التوازن المطلوب فى ذلك بين الشركات التابعة من ناحية أخرى . وقد أدرجنا ذلك فيما بعد فى لوائح الشركة القابضة والشركات التابعة .

كما أصدرت تعليمات مشددة للشركات بوجوب مراجعة جميع التعاقدات مالياً وقانونياً قبل التوقيع عليها ، وذلك من الإدارات المختصة بالشركة التابعة ، وفى حالة عدم وجودها أو إفتقارها للخبرة الواجبة فى موضوع التعاقد ، يتم الإستعانة بالقطاع أو الإدارة العامة المختصة بالشركة القابضة لإجراء المراجعة المطلوبة ، وأن يتم توثيق ذلك ، وقد إتخذت هذا القرارعندما تبين حدوث أخطاء تعاقدية فى بعض الشركات .

ومع إتخاذ هذه الإجراءات وغيرها ، والتى كانت حتمية لإيقاف نزيف الأخطاء العشوائية بالشركات التابعة ، إتخذنا إجراءات عاجلة لإستكمال الكوادر المطلوبة بالشركات التابعة من قطاعات الشركة القابضة ، وذلك طبقاً للهياكل التنظيمية المؤقتة ، كما طالبت الشركات بإستكمال الدراسات مع قطاع الموارد البشرية (وكان يسمى قطاع الشئون الإدارية فى ذلك الوقت) لوضع الهياكل التنظيمية الدائمة للشركات .

وكان من الطبيعى أن أركز إهتمامى على شركة الخطوط ، لأنها هى القاطرة لباقى الشركات كما أوضحت ، فوجدت أن إدارة الشركة قد أُتخمت فجأة بنشاطات كثيرة أُضيفت إليها مرة واحدة دون إعداد مسبق لذلك ، ودون التدرج فى إضافة الأنشطة المكملة للنشاط الأصلى الذى كانت هذه الإدارة مسئولة عنه ، وهو قطاع العمليات .

فشركة الخطوط هى الشركة الوحيدة التى تشكلت من أكثر من قطاع وإدارة عامة من القطاعات والأدارات العامة للمؤسسة ، وكان ذلك ضرورياً لإستكمال الأنشطة المطلوبة للخطوط الجوية ، وكان هذا يتطلب الإعداد الجيد بوضع هيكل تنظيمى متكامل للشركة ، وتحديد علاقات العمل بدقة بين الأنشطة المختلفة ، وإختيار الكوادر المناسبة وتدريبها على مهام تكامل الأنشطة داخل الشركة ، وهذا لم يحدث ، فوجد رئيس الشركة نفسه مسئولاً عن أنشطة كثيرة يجب أن تتكامل معاً ، بينما كانت خبراته تتركز فى العمليات الجوية وتدريب الطيارين فقط ، فركز إهتمامه على ما يمكنه التعامل معه ، وأصبحت الأنشطة الأخرى ذات أولوية متأخرة لديه .

وقد وجدت أن القطاع التجارى ، وهو أحد الأعمدة الرئيسية لأداء مصر للطيران كلها ، قد أصبح مهمشاً ، بينما هو فى حاجة إلى تطوير شامل لجميع أنشطته وآليات عمله ،

وقد كان لزاماً عليّ إزاء ذلك أن أتخذ قرارً هاماً ، وهو **نقل القطاع التجارى بصفة مؤقتة إلى الشركة القابضة** لحين إعادة تطويره ، وتخفيفاً للعبء على شركة الخطوط ، ولحين إستكمال كوادرها وهضم تكامل الأنشطة داخلها .

وقبل إتخاذ القرار ، عرضت ذلك على سيادة الوزير بصفته رئيساً للجمعية العامة للشركة القابضة ، حيث وافق سيادته على ذلك ، كما وافق على حزمة من القرارات صدرت فى أول يوليو ٢٠٠٣ ، وكان أهمها تعيين الكابتن شريف جلال رئيساً لشركة الخطوط ، والكابتن توفيق عاصى رئيساً لشركة السياحة والأسواق الحرة ، والكابتن إيهاب صادق رئيساً لقطاع العمليات ، ونقل القطاع التجارى بصفة مؤقتة إلى الشركة القابضة ، مع نقل الإدارة العامة للضيافة الجوية من شركة الخدمات الجوية إلى قطاع العمليات الجوية بشركة الخطوط .

وكان القرار الأخير من القرارات الهامة أيضاً ، وذلك لضمان وحدة طاقم القيادة من طيارين وضيافة فى قيادة الطائرة ، حيث كان فصل الإدارة العامة للضيافة عن قطاع العمليات من السلبيات الواضحة جداً قبل إنشاء الشركة القابضة ، ولازلت أذكر المشاكل والخلافات التى كانت كثيراً ما تحدث بين بعض قائدى الطائرات ورئيس طاقم الضيافة بها ، وذلك لأحساس كل منهما أنه يتبع شركة مختلفة ، وقد كان هذا بالطبع يؤثر بالسلب ليس فقط على إنضباط الرحلات الجوية ، ولكن على سلامة الأداء أيضاً . وفى واقع الأمر فأن سيادة الوزير قد وجه إلى ذلك بشدة ، وقد كان دائم المتابعة للتأكد من وحدة طاقم الطائرة فى الأداء ، ولاشك أن خبرته الكبيرة جداً كطيار وكقائد كانت وراء دافعه لذلك .

الفصل الرابع

البحث عن طرف الخيط وفك العقدة الأولى

الفصل الرابع

البحث عن طرف الخيط وفك العقدة الأولى

كان المتأمل لأوضاع الشركة القابضة والشركات التابعة فى ذلك الوقت ، أى فى النصف الأول من عام ٢٠٠٣ ، كالمتأمل لساحة كبيرة تعم بالعشوائية فى كل أرجائها ، وربما أحس بالشفقة والرثاء للقائمين عليها والمسئولين عن إعادة تنظيمها ، وربما كان ذلك السبب الرئيسى فى تساؤل الكثيرين فى ذلك الوقت عن جدوى ما حدث ، و**لماذا أقدمت الدولة على إعادة هيكلة مؤسسة مصر للطيران** ، والتى كانت تمثل رمزاً وصرحاً قائماً يؤدى بالفعل على الرغم من أى سلبيات كانت تشوب هذا الأداء .

وقد كان هذا السؤال تحديداً هو من أكثر الأسئلة التى طُرحت علىَّ فى هذه الفترة وما بعدها ، وقد كنت أجيب دائماً إجابة واثقة من نجاح الفكرة فى النهاية ، لأن كل الدراسات التى أُجريت ، وإستندت إلى بيت الخبرة العالمى وتجارب الآخرين ، أثبتت تماماً أن هذا هو الطريق الوحيد الناجح ، والتى سارت فيه جميع شركات الطيران الكبيرة ذات التاريخ الطويل مثل مصر للطيران ، والتى تراكم بها على مر السنين أنشطة مكملة كثيرة ، نمت وتعاظمت وأصبحت تمثل عبئاً إدارياً على النشاط الرئيسى ، ولا تلقى أيضاً العناية الكافية فى إدارتها ، ولا تُستغل فوائض الإنتاج بها بالبيع لجهات خارج الشركة الأم .

وقد أعجبنى كثيراً تشبيه أحد الإخوة الأعزاء من الزملاء صحفي الطيران المدنى الأفاضل ، بأن مؤسسة مصر للطيران كانت قد أصبحت كالدنياصور الضخم الذى يغوص فى الطين ويتحرك بصعوبة بالغة ، لأن هذا كان قريباً جداً من واقع الحال ، ولو تُرك هذا الديناصور سنوات قليلة أخرى كان سيغرق حتماً ، وهذا ليس تقديرى ، وإنما تقدير بيت الخبرة الذى درس بعناية أحوال مصر للطيران فى ذلك الوقت ، وقدم تقريراً

خطيراً مفاده أنه لو تركت مصر للطيران ثلاثة أعوام أخرى على نفس حالها ، وبنفس معدل الخسائر التى حدثت خلال السنوات الأخيرة ، وبلغت فى ميزانية ٢٠٠٢/٢٠٠٣ مائتين وسبعة وأربعين مليون جنيه ، فإن ذلك سيؤدى حتماً إلى خسارة رأس مال الشركة بأكمله وإفلاسها .

فالوضع كان جَد خطير ، وكان الإقدام على الإصلاح أمراً حتمياً من أجل بقاء الشركة وإستمرارها ، وليس من أجل تطويرها فقط . ونظراً لأن المرض كان عضالاً فإن روشتة العلاج كانت طويلةً و قاسية ، وكان الدواء مراً ، ولكن كان لا مفر من المضى فى طريق الأصلاح ، رغم الصعوبات الكبيرة التى كنت أتوقعها ، ليس فقط بسبب الرفض التقليدى للتغيير لدى بعض المديرين بمصر للطيران ، أو محدودية القدرة على إستيعاب الأساليب والآليات الحديثة لصناعة النقل الجوى لدى بعض العاملين ، وإنما أيضاً بسبب توقعى النقد الشديد الذى قد يصل إلى حد الرفض لدى الدوائر المهتمة بمصر للطيران ، سواءً فى مجال الطيران المدنى أو خارجه ، وهى كثيرة ومتعددة ومتشعبة فى المجتمع المصرى .

وكنت أعلم أن هذا النقد أو الرفض ، إذا حدث ، سيكون بسبب عدم تفهم أوضاع مصر للطيران ، والكارثة التى ستؤول إليها إذا لم يحدث الإصلاح فوراً ، وأعددت عدتى لأشرح وأبرر لجميع الدوائر المهمة ، ولكن ذلك لم يكن هيناً على الإطلاق ، وسأتعرض لذلك تفصيلاً عند شرح برنامج إعادة هيكلة النشاط التجارى ، والذى طبقناه خلال النصف الثانى من عام ٢٠٠٣ والأول من العام التالى ، والذى كان الخطوةُ الأولى فى طريق تحسين الأحوال .

ويهمنى هنا أن أصف شعورى فى هذه المرحلة ، عندما تبينت الأوضاع المتردية لكل جوانب العمل فى مصر للطيران ، ومدى الخسائر التى تتصاعد عاماً بعد آخر ، فقد أحسست بحجم المسئولية الضخم الذى أُلقى على عاتقى ، وخاصةً أن أدواتى كانت محدودة ، وطريق الإصلاح كان غامضاً ، والضباب يلف كل شئ . ولو لم أكن مقاتلاً

شرساً فى معاركه وتحدياته ، بصفات إكتسبتها فى بدايات حياتى المهنية كما أوضحت ، ولو لم أكن صبوراً ومتفائلاً بطبعى ، لأصابنى اليأس والإحباط عندما تبين لى الأمر .

وكنت أقول لنفسى كما قلت لزملائى ، أننا لو توقفنا أمام كم المشكلات المعقدة والمتشابكة فى مصر للطيران ، وحاولنا أن نحلها كلها مرة واحدة فلن نستطيع أبداً ، وسنتوقف بمجرد أن نبدأ بعد أن يصيبنا اليأسُ والإحباط .

ويمكن أن نُشبه ذلك ببكرة الخيط التى فسد إنتظامَها ، وأصبحت معقدةً تماماً ، ومطلوب منا فك عُقدَها وإعادة تنظيمها ، فلو فكرنا أن نفعل ذلك مرةً واحدةً لفشلنا تماماً ، ولكننا لو بدأنا بالبحث عن طرف الخيط ومحاولة فك العقدة الأولى ثم الثانية وهكذا ، نجد أنه كلما فككنا عُقدَةً تيسر لنا الأمر فى فك الأخرى ، حتى نفك جميع العُقَد ونعيد تنظيم البكرة ، وعادةً ما يعطى النجاح فى فك العُقدَة الأولى ليس فقط الدافع والأمل فى فك باقى العُقَد ، وإنما أيضاً إمكانيات وسهولة أكبر فى ذلك .

وكنت أقول أننا يجب أن نفعل شيئاً كهذا فى معالجة أوضاع مصر للطيران وحل مشكلاتها ، فلنبدأ بإمساك طرف الخيط ، ولنبذل أقصى جهد فى حل العُقدَة الأولى ، حتى يعطينا ذلك النجاح ، الأمل والدافع ، وأيضاً الأسلوب الأنسب لحل العُقدة الثانية وهكذا .

وأرجوألا يظن القارئ العزيز ، أننا إتبعنا بذلك أسلوباً بدائياً أو مرتجلاً فى حل مشكلات مصر للطيران وتصحيح مسارها ، فما أتكلم عنه هنا كان فى الفترة الأولى فقط ، والتى أعقبت تكليفى بمسئولية الشركة القابضة ، و ذلك قبل التوصل إلى الإستراتيجية وتحديد الأولويات ، وبناء خطط الأعمال بمساعدة أهل العلم والخبرة المتخصصين ، كل فى مجاله .

ولم يمض وقت طويل حتى وجدت ضالتى ، و**<u>أمسكت بطرف الخيط لحل العقدة الأولى</u>** ، وكان ذلك عندما قررت القيام بجولة فى المبنى الإدارى فى الفترة المسائية من عملى ، وأظنها كانت فى الأسابيع الأولى من تعيينى رئيساً للشركة القابضة ، وأثناء جولتى تفقدت مركز السيطرة بالمبنى الإدارى ، وكان يشغل مكاناً قريباً من مكتبى ، وهذا المكان يشغله الآن مركز إتصالات مصر للطيران (Call Center) .

وإستقبلني هناك الزميل الكابتن إبراهيم الشيمى ، وكان يشغل منصب مدير عام المركز ، ورافقنى فى الجولة شارحاً أقسام المركز، وطبيعة نشاطه وأسلوبه فى السيطرة والمتابعة لرحلات الطيران بالشركة ، ثم أبلغنى أن هناك مهندساً متميزاً بالمركز وهو المهندس محمد عبدالله ، قد قام بوضع نظام آلى على الحاسب للسيطرة على جميع أنشطة تجهيز الطائرات للرحلات ، مما يضمن عدم تعارض الأنشطة ، وبالتالى يقل وقت تجهيز الطائرة من ناحية ، كما يمكن تحديد النشاط الذى تسبب فى تأخير أى رحلة من ناحية أخرى ، وأنه أطلق على هذا النظام إسم FAPS (Flight Activity Progress System).
وكان المهندس محمد عبدالله موجوداً بالمركز ، فشرح لى هذا النظام باختصار ، وشعرت فوراً بالأهمية الشديدة له ، وأنه يمكن بنجاح تطبيقه أن يكون أحد الأدوات الفعالة جداً فى تحسين نسبة إنتظام رحلات مصر للطيران ، والتى كانت سيئة بالفعل .
ومن المخجل أن مصر للطيران كانت قد إكتسبت فى سنواتها الأخيرة سمعةً سيئةً فى هذا المجال ، مما جعل عملاؤها دائمى التندر عن سوء إنتظام مواعيد الرحلات . وقد دهشت كثيراً عندما أبلغنى الكابتن إبراهيم الشيمى والمهندس محمد عبدالله ، أنهما سبق لهما عرض هذا النظام على أكثر من قيادة فى مصر للطيران ، ولم يجد القبول أو التجاوب لتطبيقه ، فطلبت منهما على الفور إعداد عرض تفصيلى للنظام لعرضه فى إجتماع بمكتبى على مجموعة تضم القيادات المعنية فى مصر للطيران ، وحددت لهما موعداً لذلك .

وبالفعل تم عقد الإجتماع بمكتبى بعد عدة أيام ، وحضره كل المعنيين بأنشطة تجهيز الطائرات للرحلات الجوية ، بدءً من رؤساء الشركات والقطاعات ، ونهايةً بالمختصين عن التنفيذ الفعلى بالشركات والقطاعات والإدارات العامة ، وتم العرض الشامل والدقيق للنظام ، ودارت المناقشات المثمرة ، وأدرك الجميع فى نهايتها أهمية هذا النظام ، وأنه الأمل فى إحكام السيطرة على أنشطة تجهيز الطائرات .

وتوالت بعد ذلك الإجتماعات لمتابعة تنفيذ مراحل هذا النظام ، وإمتدت لسنوات على فترات قد تكون قريبة أو متباعدة ، وذلك طبقاً لطلب مدير عام مركز السيطرة ورؤيته فى مدى الحاجة إلى تحسين أو تطوير فى النظام .

ومن اللافت للنظر أن هذا النظام لم تطبقه أى شركة طيران أخرى فى العالم قبل مصر للطيران ، وأن شركات نظم المعلومات العالمية المختصة لم تتمكن من وضع نظام مشابه ، إلا بعد فترة طويلة من إقرار نظام الـ (FAPS) فى مصر للطيران ، بل وإستعانت بتجربة مصر للطيران فى وضع أنظمة مماثلة .

وقد كانت إجتماعات الـ (FAPS) هى **باكورة أسلوب الإدارة الجماعية** ، و الذى إنتهجته فى مصر للطيران ، وأصررت عليه بكل قوة ، بل وأوصيت به أن يُتبع فى جميع الشركات والقطاعات ، وكنت أرى ومازلت ، أن مصر للطيران فى أشد الحاجة لهذا الأسلوب أو النهج ، والذى لم يُتّبَع فيها من قبل ، ليس فقط للوصول إلى أفضل القرارات بإتباع آلية "عصف الذهن" (Brain Storming) بين المجتمعين ، ولكن أيضاً لإشراك القيادات الوسيطة والمنفذين الفعليين فى صنع القرارات ، مما يجعلهم شركاء فى المسئولية ، فيتبنوا التنفيذ الناجح ، ويدافعوا عن قرارات شاركوا فى صنعها فيقنعوا بها الآخرين أيضاً .

وكان هذا الأسلوب ومازال ضرورياً جداً ، وخاصةً بعد فصل وإستقلال الشركات التابعة عن بعضها من ناحية ، وعن قطاعات الشركة القابضة من ناحية أخرى ، وذلك لضمان التنسيق المناسب للأنشطة المتداخلة ، والتى يشترك فى تنفيذها أكثر من شركة أو قطاع .

وفى واقع الأمر فإن الشركة القابضة لمصر للطيران وشركاتها التابعة ، ليست كأى من الشركات القابضة وشركاتها التابعة التى أُنشئت طبقاً لقانون قطاع الأعمال ٢٠٣، فمعظم الأنشطة اليومية التى تمارسها الشركات التابعة لمصر للطيران تتداخل مع بعضها وتتكامل ، لتعطى فى النهاية منتجاً واحداً هو الرحلة الجوية ، وبالتالى يجب أن تُنسق هذه الأنشطة بشكل تام لضمان جودة المنتج ، كما أن الأنشطة الداعمة أو المكملة

للأنشطة اليومية ، والتى تقدمها قطاعات الشركة القابضة ، كالتدريب والجودة وغيرهما، يجب أن تتكامل أيضاً لضمان جودة المنتج مستقبلاً .

فليس من المتصور مثلاً أن تُخطط شركة الخطوط لفتح خطــوط جديــدة وزيــادة عــدد رحلاتها اليومية ، دون أن تُخطط شركة الصيانة أو شركة الخدمات الجوية أو الأرضــية لجلب الإمكانيات الفنية لديها لمجابهة هذا التوسع فى نشاط شركة الخطوط ، وغير ذلــك من الأمثلة الكثيرة التى توضح الطبيعة الخاصة لشركات مصر للطيران داخل الــشركة القابضة ، ومن هنا كان قولُ السيد وزير الطيران المدنى ، بأن دور الــشركة القابــضة لمصر للطيران هو دور حتمى ورئيسى فى إنتظام وسلامة الأداء لمنظومة العمــل فــى مصر للطيران ، ومن المستحيل أن ينتهى هذا الدور فى أى وقت ، وأتفق مع سيادته فى هذا تماماً .

ويجب ألا نغفل أيضاً ، أن أسلوب الإدارة الجماعية كان ضرورياً أيضاً لإعــادة توجيــه ثقافة العاملين فى مصر للطيران (Culture Shift) ، وزيادة إنتمائهم لعملهم من خــلال تنمية إحساسهم بدورهم المؤثر فى صنع القرارات ، وهو ما حدث ولمسناه بالفعــل بعــد عدة سنوات من الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الجماعيــة ، ومــع تطبيــق البــرامج التدريبية المتخصصة ، والتى ساهمت بشكل كبير فى أحداث النقلة النوعية لثقافة العاملين بمصر للطيران .

ولــم يكــن نظــام الــ (FAPS) هــو المطلــوب فقط لضبط إنتظام الرحلات ، وإنمــا كان مطلوباً أيضاً وبصفة عاجلــة ، **إنشاء مركز العمليات المتكامل IOCC (Integrated Operation Control Center)** ، والذى أوصت به الدراسة الشاملة لتطوير مصر للطيران ، والتى قُدمت إلى إدارة مؤسسة مصر للطيران قبل عامين ، وهى الدراسة التى أشرت إليها فى بدايات هذا الكتاب ، والذى قام بها أحد بيوت الخبرة العالمية ، والتى ساهمت فى الدراسات التى على أساسها صدر القرار الجمهورى بتحويل مصر للطيران إلى شركة قابضة وشركات تابعة . ولم يتم تنفيذ التوصية بإنشاء مركز

العمليات المتكامل رغم أهميتها الشديدة ، ورغم أن الدراسة كانت تحوى جميع التفاصيل الخاصة بهذا المركز.

وعندما توليت مسؤلية الشركة القابضة ، كان هناك تعاقداً مبدئياً على مشروع كبير لإنشاء مركز عمليات نموذجي ضخم ، وذلك في إطار المنشآت المزمعة في زمام مبنى الركاب الجديد رقم (٣) الجارى إتخاذ الترتيبات لإنشائه ، وعند دراستي للمشروع مع المختصين وجدت أن هذا المشروع سيستغرق تنفيذه عدة سنوات ، بينما الحاجة عاجلة جداً لإنشاء المركز ، كما أنه سيتكلف ما يقرب من مائة مليون جنيه في وقت تنوء فيه ميزانية مصر للطيران بالخسائر، كما أن منطقة إقامة المركز في نطاقات المساحات المخصصة لمبنى الركاب رقم (٣) لم تكن قد تحددت بشكل قاطع .

وبالتشاور مع زملائي رؤساء الشركات والقطاعات المعنية ، وجدنا أنه يجب الإسراع فوراً في إنشاء مركز العمليات المتكامل في مبنى الركاب رقم (١) ، وعلى مساحة مناسبة يُنسق بشأنها مع شركة ميناء القاهرة الجوى ، وأن يتضمن هذا المركز كل الأنشطة والنشاطات الأساسية المُوصى بها في دراسة بيت الخبرة العالمي ، والتي يمكن أن يستوعبها المكان المخصص للمركز .

وبالفعل تم التنسيق بنجاح مع شركة ميناء القاهرة الجوى على المساحة المطلوبة ، وتم وضع برنامج وخطة عمل عاجلة لإنشاء المركز وتأثيثه ، وجلب الأنظمة ، ووضع نُظم وأدلة العمل ، وتدريب العاملين ، وغير ذلك من الأنشطة التي شملتها خطة التنفيذ .

وكان هذا البرنامج هو التطبيق الأول لنظام مدير المشروع (Project Manager) بمصر للطيران ، والذى يعنى بتعيين مدير لمشروع تتكامل الأنشطة المختلفة في تنفيذه ، ووضع خطة عمل زمنية متكاملة بمسارات هذه الأنشطة داخل المشروع ، وتحديد المسئولين عن تنفيذ كل نشاط ، ويتولى مدير المشروع ومعاونوه متابعة تنفيذها على مدار الساعة ، وعرض التقارير للإدارة عن مدى الإلتزام بالتنفيذ طبقاً للخطة الموضوعة، مع إبراز المعوقات التي تعوق التنفيذ ، والدعم المطلوب من الإدارة ،

وكذا التعديلات التى قد يُطلب إدخالها على خطة التنفيذ ومبررات ذلك حتى تصدق الإدارة عليها .

ومن خبرتى الكبيرة السابقة ، وممارستى الفعلية فى الإدارة لسنوات طويلة ، كنت على يقين تام من أن هذا الأسلوب فى تنفيذ المشروعات ، هو الأسلوب الأمثل لضمان تنفيذها فى أفضل التوقيتات ، ودون إغفال أى من الأنشطة المطلوبة ، وخاصةً فى بيئات العمل غير القياسية ، كما كان الحال فى مصر للطيران . ويضمن هذا الأسلوب أيضاً الإدارة الجماعية ، والتنسيق المتناغم بين فرق العمل المسئولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة ، وتحت إدارة واحدة هى مدير المشروع ومعاونيه ، كما يضمن متابعة الإدارة المستمرة للتنفيذ وتدخلها للتصويب أو التعديل فى الوقت المناسب وقبل تفاقم الأمور ، وهو ما يؤدى فى النهاية الى التنفيذ الأمثل للمشروع .

ومن هنا يجب إدارك أهمية التدقيق فى إختيار مدير المشروع ومعاونيه ، ومدى ملائمتهم لتنفيذ الدور المنوط بهم ، ويجب وضع الأدوات والأليات المطلوبة لتنفيذ هذا الدور بين أيديهم ، وتقديم دعم الإدارة الكامل لهم ، وخاصة إذا كانت منظومة العمل لم تعتاد من قبل هذا الأسلوب فى إدارة ومتابعة تنفيذ المشروعات ، وهو ما كان غير معتاداً بالفعل فى مصر للطيران ، أو بالأحرى كان يُتبع للمرة الأولى .

وقد نجحنا بالفعل بإتباع هذا الأسلوب ، ومن خلال المتابعة المستمرة للجنةٍ رئيسية تشكلت من رؤساء الشركات والقطاعات المختصة ، وبرئاستى شخصياً ، من تنفيذ المرحلة الأولى من هذا المشروع الهام جداً فى حوالى ثمانية أشهر، ليبدأ مركز العمليات المتكامل فى ممارسة دوره الحيوى للغاية فى السيطرة الكاملة على جميع الأنشطة اللازمة لتجهيز الطائرات ، ومتابعة تنفيذ الرحلات بدقة كبيرة ، وذلك لأول مرة فى مصر للطيران ، وقد كانت للإجتماعات المستمرة التى عقدتها اللجنة الرئيسية دوراً رئيسياً فى متابعة مدير المشروع ومعاونيه ، وإتخاذ قرارات بديلة عديدة حتى إكتمل المشروع بنجاح .

وبممارسة مركز العمليات المتكامل لدوره ، وبإستخدام نظام الـ(FAPS) فى المتابعة الدقيقة لتنفيذ أنشطة تجهيز الطائرات للرحلات ، تحسنت إنتظامية الرحلات بشكل كبير . وبإستمرار المتابعة الدؤبة ، والضغط على المنفذين بجميع الشركات التابعة ، بعد حل جميع مشكلاتهم ، أمكن تخفيض زمن تجهيز الطائرة للرحلة التالية ، وكان مدته ساعتين، بمقدار خمسة عشر دقيقة ، ليصبح ساعتين إلا ربع ، وذلك بعد عدة شهور فقط من تفعيل مركز العمليات المتكامل وإستخدام نظام الـ(FAPS) .

وإذا علمنا أنه طبقاً لدراسة بيت الخبرة العالمى ، وبالحسابات الفعلية ، أن تخفيض زمن تجهيز الطائرة للرحلة التالية بمقدار ربع ساعة يعادل إضافة طائرة عريضة (ذات ممرين بداخلها) إلى أسطول مصر للطيران، وإذا علمنا أن سعر الطائرة الكبيرة يتراوح مابين مائة ومائة وخمسين مليون دولار أمريكى ، لإستوعبنا القيمة المادية الكبيرة الناتجة عن هذا التحسن ، والذى قد يراه البعض غير ذات أهمية . ولتوضيح ذلك لغير المتخصص ، فإن الربع ساعة التى سيتم توفيرها فى تجهيز جميع طائرات الأسطول على مدار اليوم ، ستؤدى إلى زيادة عدد المقاعد التى يمكن عرضها للبيع للمسافرين يومياً ، بما يعادل عدد مقاعد طائرة كبيرة ، أى حوالى ٣٠٠ مقعد إضافى يومياً .

ومن اللافت للنظر أنه رغم تقليل زمن تجهيز الطائرات بين الرحلات ، إلا أن معدل إنتظامية الرحلات وإقلاع الطائرات فى مواعيدها المحدد بالجدول ، قد تحسن أكثر فأكثر.

وحتى نكون منصفين ، فإن هذا الإنجاز وماتلاه فى نفس الإتجاه ، كان لايمكن أن يتحقق لولا إنشاء مركز العمليات المتكامل (IOCC) ، وإستخدام نظام الـ(FAPS) ، ليس للسيطرة ومتابعة تنفيذ تجهيز الطائرة فقط ، وإنما أيضاً للتخطيط الدقيق المسبق لعملية التجهيز نفسها ، وتحديد أى الأنشطة التى يمكن تنفيذها على التوازى ، وأيها التى يتحتم تنفيذها على التوالى ، مع تقليل وقت تنفيذ كل نشاط بعد الدراسه بدقة مع المختصين والمسئولين عن تنفيذه .

وكانت هذه الدراسات تجرى تحت إشراف مركز العمليات المتكامل ، ويجريها المهندس محمد عبدالله بالإشتراك مع مجموعات عمل متخصصة من مختلف الشركات ، ثم تُعرض النتائج والمقترحات على اللجنة العليا للـ(FAPS) ، والمشكلة برئاستى وعضوية جميع رؤساء الشركات والقطاعات المعنية ، وعدد كبير من المختصين والمنفذين ، وذلك لإستعراض الدراسات والإقتراحات التى تم التوصل إليها ، وإقرار ما يُتفق عليه منها ، وكنا نبدأ دائماً إجتماعنا الموسع بإستعراض التوصيات السابقة وموقف تنفيذها ، ثم نتطرق إلى الموضوعات الجديدة المطلوب مناقشتها وإتخاذ قرار بشأنها .

وكما ذكرت من قبل ، فإن هذه الآلية فى الإدارة الجماعية ، كانت هى الوصفة السحرية فى إنجاح جميع برامج تحسين الأداء فى مصر للطيران ، والتى تبنيناها طوال الخمس سنوات التى كنت مسئولاً فيها عن مصر للطيران .

وأذكر أنه كان يَنتج دائماً عن إجتماعات الـ (FAPS) ، مطالب ملحة لتحسينات واجبة فى تنفيذ أحد الأنشطة الهامة فى عملية تجهيز الطائرة للرحلة التالية ، ويكون هذا النشاط من إختصاص إحدى الشركات التابعة ، كالصيانة مثلاً أو غيرها ، فنُكلف رئيس الشركة بتنفيذ هذا المطلب ، وقد يتطلب الأمر عقد إجتماعات عديدة بحضورى ، إذا كان التحسين فى هذا النشاط يتداخل مع أنشطة شركات أخرى ، أو يتطلب دعماً من الشركة القابضة .

وأريد من ذلك أن أوضح ، أن تحسين معدل إنتظامية الرحلات ، وتخفيض زمن تجهيز الطائرة للرحلة التالية ، هى عملية معقدة ومتشعبة جداً ، و تتطلب جهوداً كبيرة مستمرة، ومتابعة دقيقة ودعماً متواصلاً من الإدارة العليا ، لتحقيق الإنجاز المأمول ثم المحافظة عليه بعد ذلك .

وقد كنت سعيداً جداً بنجاح مشروع إنشاء مركز العمليات المتكامل ، وتطبيق نظام الـ (FAPS) ، وكان مبعث سعادتى ليس فقط بسبب الثمار التى جنيناها من نجاح تنفيذ المرحلة الأولى للمشروع ، والتى تمثلت فى زيادة عدد المقاعد المعروضة يومياً دون زيادة عدد الطائرات ، و كذا تحسين صورة وسمعة مصر للطيران لدى المتعاملين معها

فيما يخص مواعيد إنتظام الرحلات ، ولكن أيضاً بسبب أننا نفذنا بنجاح النموذج الأول فى مصر للطيران فى كيفية إدارة المشاريع والبرامج بشكل مخطط ودقيق ، وكيفية متابعة تنفيذها ، وحل مشاكل التنفيذ أولاً بأول ، وإدراك مستويات الأدارة العليا بالشركة أن الدخول فى التفاصيل الدقيقة للتنفيذ يكون مطلوباً أحياناً ، وذلك للتعرف على معوقات ومصاعب التنفيذ التى تواجه المنفذين ، والعمل على حلها قبل مساءلتهم ، والأهم من ذلك، قبل أن تستفحل .

وكنت ومازلت أؤمن بالمثل المعروف " إذا أردت أن تُطاع فأمر بما يُستطاع " ، ورددته كثيراً على مسامع زملائى ، وذلك لأبين لهم أن الإدارة مسئولة عن توفير أدوات ووسائل وظروف التنفيذ السليم للمنفذين قبل الشروع فى طلب التنفيذ منهم ، فما بالك بمساءلتهم ، ولا يَخفى على أحد أن تدريب المنفذين هوأحد العناصر الجوهرية المطلوبة للتنفيذ ، والذى غالباً ما يُغفل من قِبل بعض الإدارات .

وكان هذا الإنجاز أيضاً ، وكونه أول نجاح لمشروع تحسين أداء فى مصر للطيران ، هو برهان وتأكيد ساطع ليقين رسخ تماماً فى نفسى ، وذلك منذ الشهر الأول لمسئوليتى عن الشركة القابضة لمصر للطيران، وأبديته كثيراً لزملائى ومعظم العاملين فى الشركة، من أن مصر للطيران لديها مخزون هائل من الثروات الكامنة بداخلها ، يمكن بجَهدٍ من الإدارة فى جميع الشركات والقطاعات الكشف عنها وإستغلالها ، والجَهد المطلوب بذله من الإدارة قد يكون بسيطاً إذا كان مصدر الثروة يسهل الكشف عنه لقربه من السطح ، أو قد يكون جهداً كبيراً إذا كان مصدر الثروة كامناً فى الأعماق .

وقد كنت دائماً أضرب المثل بالإمكانيات الموجودة لدى شركة الصيانة ، وكيف أن عدد المهندسين بها يتجاوز الخمسمائة مهندس (وأعتقد أن عددهم الآن يتجاوز الستمائة وربما يقترب من السبعمائة مهندس) ، وإن هذا العدد الكبير من المهندسين لا يتواجد فى أى شركة صيانة طائرات فى العالم ، وقد راجعت ذلك بنفسى تماماً ، وأنه يمكن بشئ من الجهد والتخطيط الجيد لأفكار غير نمطية ، إستغلال هذه الثروة الهائلة من العقول

والخبرات لمهندسى شركة الصيانة ، وقد تحقق بالفعل بعض النجاح خلال السنوات الأخيرة فى هذا الإتجاه .

ولو تأملنا فى الجَهد المنظم الذى بذلناه لإنشاء مشروع مركز العمليات المتكامل ، وتطبيق نظام الـ (FAPS) ، والتكلفة المحدودة التى تحملناها ، لوجدناهما لا يساويان شيئاً مقارنة بالنتائج الرائعة التى تحققت ، ويكفى أننا أضفنا عدداً كبيراً من المقاعد إلى أسطولنا دون أن نشترى طائرات جديدة .

وقد يتساءل البعض عن آلية إدارة تنفيذ ومتابعة المشاريع ، وإذا كانت واحدة بجميع المشاريع؟ ، وأجيب بأن المبادئ واحدة ، ولكن قد تختلف التفاصيل ، فالمبادئ أو الأسلوب النمطى هو تشكيل لجنتان ، لجنة رئيسية وأخرى تنفيذية ، على أن يكون مدير المشروع (Project Manager or the focal point) رئيساً للجنة التنفيذية ، وأعضاؤها هم معاونوه فى المجالات المختلفة ، وقد يكون مدير المشروع هو مدير الإدارة المختصة بالتنفيذ أو تشغيل هذا المشروع فيما بعد ، وقد يكون رئيساً لإحدى اللجان التى درست أو وافقت أو مارست لإدخال المشروع للشركة ، إذا كان ذلك لا يخالف اللوائح ، ولكن فى جميع الأحوال يجب أن يكون مدير المشروع على دراية كاملة به ، وذو شخصية قوية قادرة على الإدارة ومقبول من زملائه .

أما اللجنة الرئيسية أو العليا ، فيجب أن تضم مستوى الإدارة المنوط به متابعة التنفيذ، وتقديم الدعم الكامل للجنة التنفيذية ، ومحاسبتها عند الإخلال أو التقصير . ومن البديهى أن يرأس اللجنة الرئيسية الرئيس أو المدير الأعلى لجميع الرؤساء ، أو المديرين التى تدخل أنشطة المشروع ضمن إختصاصاتهم .

وقد يتساءل سائل ، ولماذا لا نترك المشاريع للإدارات المختصة لتنفيذها ، ودون أن نكبد أنفسنا مشقة هذا الجَهد الكبير ؟ ، والإجابة هى أننى لا أعنى هذه المشاريع النمطية التى تدخل فى حدود إختصاص إدارة أو إدارة عامة أو قطاع واحد ، وإنما أعنى تلك المشاريع المعقدة ، وخاصةً الكبيرة منها ، والتى تتشابك فيها الإختصاصات بين جهات عديدة، ويتطلب الأمر تحديد مسئولية كل جهة وتوقيتات التنفيذ ، وذلك فى إطار خطةٍ

تفصيليةٍ متكاملة ، ويكون مسئولاً عن وضعها ومتابعة تنفيذها مدير المشروع ومعاونوه، الذين يمثلون الجهات المختلفة المشاركة فى المشروع ، ومعهم المتخصصون اللازمون ، وهؤلاء يُكوِنون اللجنة التنفيذية للمشروع ، والتى تعرض تقاريرها أولاً بأول فى إجتماعات موسعة على اللجنة العليا أو الرئيسية .

وهذا الأسلوب فى إدارة ومتابعة تنفيذ المشروعات المشتركة بين جهات مختلفة ، يكون ضرورياً وحتمياً فى بيئة العمل غير القياسية (Non Standard environment) ، والتى لا تُحَدد فيها العلاقات بين الجهات المختلفة بدقة ، ولا حدود الإختصاصات والمسئوليات فيما بينها ، ولا يوجد بها آليات التنسيق والمتابعة للتأكد من سلامة وصحة التنفيذ المتناغم بين هذه الجهات .

ومن واقع الحال ، فإن بيئة العمل فى مصر للطيران لم تكن قياسية على الإطلاق فى ذلك الوقت ، إلا فيما ندر من بعض القطاعات المحدودة داخل شركة الخطوط الجوية وشركة الصيانة ، وقد عملت جاهداً مع زملائى فى مصر للطيران للوصول إلى بيئة العمل القياسية الأمثل فى مصر للطيران ، وكان هذا هو الهدف الأكبر لى فى مصر للطيران ، ورغم النجاحات التى تحققت ، إلا أن هذا الهدف لم نكن قد وصلنا اليه بعد عند مغادرتى لمصر للطيران ، وإن كنا قد قطعنا مشواراً كبيراً فى سبيله ، ولهذا قصة أخرى سأتعرض لها فيما بعد .

وأردت من هذا التوضيح ، أن أؤكد أنه لولا الأسلوب الذى إتبعناه مراراً وتكرراً فى إدارة ومتابعة تنفيذ المشروعات المشتركة بمصر للطيران ، ما كانت لتنجح هذه المشروعات ، أو ربما سيكون نجاحها بطيئاً للغاية ومحدوداً جداً ، فى ظل البيئة غير القياسية التى كانت سائدة فى مصر للطيران .

وقبل أن أغادر هذا الموضوع الهام ، عن الأسلوب الذى أراه ملائماً ، بل وضرورياً لإدارة منظومات العمل غير القياسية وتحقيق النجاح فيها ، والذى أوردته منذ قليل ، فلا بد أن أشير إلى مقولةٍ خاطئةٍ يتقول بها البعض ، وهى (إن أردنا أن نقتل موضوعاً فلنحيله الى لجنة) ، والواقع أن اللجان لا تقتل الموضوعات ، وإنما تفعل ذلك الأدارة

نفسها التى أحالت الموضوع الى اللجنة ، فلو كانت نية الأدارة قتل الموضوع ، فلن تتخذ الأجراءات الكفيلة بإنجاح عمل اللجنة وتنفيذها لمهمتها ، مثل إنتقاء الأعضاء المناسبين للجنة ، وإختيار رئيسها الكفء ، وإلزام اللجنة بوضع خطةٍ دقيقةٍ لتنفيذ المهام الموكلة اليها، والمتابعة المستمرة لتنفيذ هذه الخطة ، مع تقديم الدعم وتذليل الصعاب التى تعترض عمل اللجنة . وخلاصة ذلك ، فإن الإدارة هى المسئولة كليةً عن إنجاح اللجان أو إفشالها ، وهى التى يجب أن تُحاسب عن سوء نيتها فى إحالة الموضوعات الى اللجان بهدف قتلها .

وأعود الى نظام الـ (FAPS) ، فلم يتوقف التحسين فى النظام عند نتائج المرحلة الأولى ، بل أن الجهود إستمرت من قِبل مركز العمليات المتكامل والمهندس محمد عبدالله ، مع دعم من كل الجهات ، وخاصة رئيس شركة الخطوط ، ورئيس قطاع العمليات ، وكذا المتابعة المستمرة من اللجنة العليا ، فأدى ذلك كله الى تحقيق إنجازاتٍ كبيرة فى هذا المجال ، فزادت معدلات إنتظامية الرحلات فى مصر للطيران إلى المستويات العالمية ، بل وتفوقت عليها بعد ذلك .

كما أمكن تخفيض زمن تجهيز الطائرة مرة أخرى بمقدار ربع ساعة ليصبح الزمن الجديد ساعة ونصف فقط ، ثم أمكن تخفيضه مرة ثالثة ورابعة للطائرات الصغيرة والمتوسطة (ذات الممر الواحد) ، ليصل فى النهاية إلى ساعة واحدة فقط لهذه الطائرات، وهذا كله دون إنخفاض معدل إنتظامية الرحلات ، بل وتحسينه يوماً بعد يوم .

وأذكر أنه تم تطبيق نظام الـ (GO System) فى تجهيز الطائرات للرحلة الجوية التالية بمبادرة من الزميل الكابتن إيهاب صادق رئيس قطاع العمليات حينئذ ، وكان ذلك أثناء إحدى إجتماعات اللجنة الرئيسية ، وهو نظام تتواصل فيها أنشطة تجهيز الطائرة للرحلة ، ولا ينتظر مُنفذ أى نشاط إنتهاء النشاط السابق إلا إذا تم إخطاره بذلك ، وقد أدى ذلك إلى مزيد من الإنسيابية فى أنشطة تجهيز الطائرات ، مع مزيد من الإحساس بالمسئولية والثقة أيضاً لدى المنفذين .

ولك أن تتخيل يا عزيزى القارئ حجم المكاسب التى جنتها مصر للطيران من مـــشروع تحسين الأداء هذا ، ورغم ضخامة المكاسب المادية التى تحققت ، إلا أن التحسين الهائل الذى طرأ على سمعة مصر للطيران فى هذا المضمار كان أكثر ضخامة وأعظم قيمـــة ، وهى كلها مكاسب تحققت بإلتفات الإدارة إلى كيفية إدارة تنفيـــذ ومتابعـــة المـــشروعات المشتركة فى بيئة العمل غير القياسية .

الفصل الخامس

برنامج
تميز الضيافة

الفصل الخامس

برنامج تميز الضيافة

وعودة إلى التشبيه الذى إستعنت به قبلاً ، من أن المشاكل المتراكمة فى مصر للطيران كانت كبكرة الخيط التى تشابكت وتَعقّدت أطرافُها ، وأنه كان يجب البدء فى فك العُقّدة الأولى من أحد الأطراف ، وذلك لحين الوصول إلى إستراتيجية متكاملة تحدد الأولويات، وخطط عمل تفصيلية لتنفيذها .

وكما أوردت فإن مشروع إنشاء مركز العمليات المتكامل (IOCC) ، وتطبيق نظام الـ (FAPS) ، كان بمثابة العُقّدة الأولى التى حللناها فى طرف الخيط الذى أمسكناه ، وكان لزاماً أن يقودنا ذلك إلى **العُقّدة التالية** ، والتى كانت عويصةً بالفعل ، ولذلك قصة قد تكون طريفة ولكنها مؤسفة ومحزنة بالفعل .

ففى إحد إجتماعات اللجنة الرئيسية للـ(FAPS) برئاستى وحضور رؤسات الشركات والقطاعات المعنية ، وما يقرب من ثلاثين مشاركاً من المتخصصين ، إتصل بى السيد وزير الطيران وطلب حضورى فوراً إلى مكتبه لعدة دقائق ، فإستأذنت الإجتماع وذهبت إلى مكتب الوزير، وفوجئت بمحتويات عدة حقائب كبيرة مبعثرة على الأرض بمكتبه ، وأبلغنى بأن هذه الحقائب ضُبطت مع إحدى رؤساء طاقم ضيافة إحدى الرحلات أثناء محاولة خروجها من المطار ، وهالنى أن معظم المحتويات من الأدوات التى تستخدم على الطائرات والمملوكة لمصر للطيران ، وأبلغنى سيادته بإسم رئيسة الطاقم بالطبع ، والذى لن أذكره لإعتبارات مفهومة ، وطلب منى التصرف فى الأمر، فطلبت منه أن أنقل محتويات الحقائب هذه إلى الإجتماع الذى تركته منذ دقائق ، فوافق على ذلك .

وبالفعل حمل السعاة محتويات الحقائب فى سيارة وتبعونى إلى قاعة الإجتماعات ، حيث أمرتهم بنثر كل المحتويات على أرض القاعة ووسط الحاضرين ، الذين أصابتهم الدهشة مثلما أُصبت بها من قبل ، وبدأت أستعرض معهم ويحدة بالغة الأصناف التى تخص مصر للطيران ضمن هذه المحتويات ، فقد أردت بذلك أن أصيبهم ، وهم قيادات مصر للطيران وشركائى فى المسئولية ، بالصدمة التى أُصبت بها ، وحتى يشعروا بحجم الأذى الذى يُسببه بعض الأشخاص لشركتهم ، والذى فى واقع الأمر سيطولهم بشكل أو بآخر ، فخسارة الشركة فى نهاية الأمر هى خسارة للعاملين فيها ، والسمعة السيئة للشركة هى سمعة ضارة للعاملين بها .

وفى ظنى أن ما فعلته كان ضرورياً ، وذلك حتى تشارك قيادات الشركة ومسئوليها فى إقتراح الحلول الممكنة ، أو على الأقل تَقبُل الإجراءات التى يفرضها حجم الخطأ الفادح. ومازلت أذكر كيف أنهيت الإجتماع غاضباً بعد إستعراض الواقعة التى رأيتها مسيئة ومهينة ، وقد نجحت فى نقل هذا الإحساس إليهم ، وكيف أن الزميل رئيس شركة الخطوط الجوية ، والتى تتبعه أطقم الضيافة ، قد لحق بى إلى مكتبى محاولاً التخفيف عنى ، وحكى لى أن رئيسة الطاقم صاحبة هذه الواقعة لها تاريخ حافل من الأداء السيئ، وأنه هو شخصياً كان شاهداً على واقعة أخرى ، عندما كانت المذكورة مضيفة ضمن طاقم ضيافة إحدى الرحلات التى كان هو قائداً لها ، وعندما قص على تفاصيل الواقعة سألته إذا كان يوجد فى أطقم الضيافة فى شركته من هم على شاكلتها ، أجابنى بالإيجاب، وقدر عددهم برقمٍ ليس قليلاً ، وبرر ذلك بأن إدارة المؤسسة قد غفلت فى إحدى الفترات، ولحاجة التوسع المفاجئ ، عن المعايير الدقيقة فى إختيار أفراد أطقم الضيافة الراغبين فى الإنضمام للشركة .

وقد إتفقت مع رئيس شركة الخطوط أن نبحث عن حل لهذه المشكلة العويصة ، حيث أن أفراد أطقم الضيافة هم أحد العناصر الهامة جداً ، بل والأهم على الإطلاق ، فى تحديد مستوى الخدمة على الرحلة الجوية .

كما إتفقنا فى الرأى أيضاً أنه رغم وجود هذا العدد من العناصر الغير سوية بالضيافة الجوية ، إلا أنه هناك أعداداً أكبر بكثير من عناصر الضيافة الأكفاء ، إناثاً وذكوراً ، وأن هناك خبرات رائعة تفخر بها مصر للطيران فى مجال الضيافة الجوية ، ولكن هل يكون الثوب الأبيض نظيفاً إلا بإزالة كل ما به من بقع .

هذا ما رأيته وقتها وإتفق معى فيه رئيس شركة الخطوط ، كما إتفقنا أيضاً على ضرورة إتخاذ الإجراءات القانونية لفصل رئيسة الطاقم صاحبة الواقعة والتاريخ السيء ، إذا أثبتت التحقيقات واللوائح إستحقاقها لذلك ، وهو ما كان فى نهاية الأمر .

وظلت هذه الواقعة بدلالتها ، والخلفيات التى علمتها بعدها من رئيس شركة الخطوط ، تلح علىَّ لعدة أيام ، فقد كنت أعلم أن الضيافة الجوية هى مفتاح تحسين الخدمة على الرحلات الجوية ، وأن إنتظام مواعيد الرحلات وإن كان نجاحاً كبيراً ، إلا أنه لا يكتمل مادامت الخدمة على الطائرات لا تُرضى الراكب ، فظللت بالفعل عدة أيام أفكر فى المشكلة ، وأُقَلِبها من وجوهٍ عدة ، ووجدت أنه لابد من إستبعاد العناصر السيئة فى الضيافة عن باقى مجموع الضيافة الجوية طيبة الأداء ، أو التى تصلح لأن تكون طيبة الأداء ، ولكن كيف السبيل إلى ذلك فى ظل لوائح وحقوق للعاملين تمنع إتخاذ أى إجراء إلا بوقائع مثبته ، كما حدث فى واقعة رئيسة الطاقم إياها ؟ ، فهل يجب أن ننتظر أن تحدث وقائع مماثلة مع كل العناصر السيئة فى الضيافة الجوية حتى نتخلص منها ؟ .

وكان ذلك غيرممكن بالقطع ، وخاصةً فى ظل الرغبة الجامحة لدينا فى الإصلاح ، ولأن الوقت ليس فى صالحنا بأى حال من الأحوال . وكما كنت أقول لمن حولى دائماً بأن الله سبحانه وتعالى يوفق من يُخلص النية فى عمله ، ويأخذ بالأسباب الكاملة التى يرضاها الله من أجل تحقيق النجاح ، فقد هدانى الله سبحانه وتعالى إلى فكرةٍ كانت مفتاح النجاح فى هذه المشكلة العويصة ، ولذلك أيضاً قصة طريفة يجب أن تروى ، ويمكن إعتبارها قصة **فكرة برنامج تميز الضيافة** .

كان من عادتى بعد أدائى لصلاة الجمعة فى مسجد قريب من منزلى أذهب إليه سائراً ، أن أمر فى طريق عودتى على محل يبيع الفاكهة والخضار أعرفه منذ سكنت بالمنطقة

من ثلاثين عاماً ، ويتميز صاحبه بالنزاهة والأمانة وحسن الخلق ، فأتفق معه على بعض أصناف الفاكهة التى يُرسلها للمنزل بعد ذلك .

وفى يوم جمعة ، وأثناء إستعراض أنواع الفاكهة بواسطة المعلم (كمال) ، لفت نظرى أن أحد صبيان المعلم يقف أمام قفص للطماطم ، ويقوم بإنتقاء الطماطم المعطوبة من القفص وفصلها فى قفص آخر . كان الصبى يفحص ثمرة الطماطم ويتمعنها جيداً ، ثم يقرر أن كانت سليمة فيتركها بالقفص الأصلى ، أو معطوبة فينقلها إلى القفص البديل ، وكنت أراقبه بتركيز شديد شردنى عما كان يحاول المعلم كمال أن يقنعنى به ، من أن آخذ هذه الفاكهة أوأترك تلك .

وفجأة قفز إلى ذهنى أن ما يفعله هذا الصبى هو شبيه بما يجب أن نفعله فى مشكلة الضيافة الجوية ، وتركت المعلم (كمال) وذهبت إلى الصبى أسأله عن المواصفات التى يقرر بها سلامة الثمرة أو عطبها ، ووجدته رغم فحصه الذى كنت أظنه عابراً ، يدقق النظر فعلاً فى البحث عن عيوب كثيرة محددة يستبعد بإحداها الثمرة ويعتبرها معطوبة . وتركت المعلم (كمال) تعلو وجهه الدهشة ، فقد ألقيت عليه السلام وذهبت فى حال سبيلى، دون أن أتفق معه على فاكهةٍ كنت أنوى شراءها .

وفى طريق عودتى للمنزل كنت أقلب الفكرة ، وقضيت يومى وأنا أفكر، كيف يمكن أن نطبق عملية إنتقاء الثمار المعطوبة من الثمار السليمة على الضيافة الجوية ؟ ، ووجدت أن ذلك سيكون صعباً جداً وسيؤدى إلى مشاكل كثيرة ، لأن وضع معايير لسوء الأداء ، وتحديد المواصفات المطلوبة فى الضيافة الجوية ، وتطبيقها عليهم ، وإستبعاد من لا يصلح منهم من عمله فى الضيافة الجوية ، سيؤدى بالقطع إلى قلق وإحباطات مؤكدة ، إذ كيف تستبعد فجأة من رضيت به لسنوات طويلة ، بل ووصل لأعلى درجة وظيفية فى مجاله ، مع ملاحظة أن هذا الإستبعاد سيؤدى إلى إنخفاض الدخل الشهرى بدرجة كبيرة، ناهيك عن عدم عدالة التطبيق الفجائى لمثل هذه المعايير والمواصفات ، وهو ما يتطلب إعطاء فرصة طويلة لأفراد الضيافة قبل تطبيقها عليهم ، ولم نكن نملك وقتئذٍ رفاهية الإنتظار .

ولم أنم ليلتها وأنا أقلب الموضوع فى ذهنى ، وكان الليل دائماً سكناً لجسدى فقط دون عقلى إذا واجهتنى مشكلة ما ، فعندما يداهمنى أمر شائك لا أجد له حلاً ، أستلقى فى فراشى عندما يحل موعد نومى ، ولا يغادر عقلى هذا الأمر حتى أجد له بفضل الله مخرجاً ، وقد يستغرقنى الليل بطوله وأنا أرسم فى ذهنى الخطط المبدئية لفكرة ما وفقنى الله إليها .

وفى هذه الليلة فتح الله علىَّ ، فهدانى إلى أن أعكس فكرة إنتقاء الثمار ، بمعنى أنه إذا كان من الصعب جداً إنتقاء الثمار المعطوبة من السليمة ، فلماذا لا ننتقى الثمار السليمة من المعطوبة ، ونضع الثمار السليمة فى القفص البديل ، وبإستمرار عملية الإنتقاء سيبقى فى القفص الأصلى الثمار المعطوبة فقط .

وقَلَّبت الفكرة من كافة الوجوه ، ووجدتها قابلة للتنفيذ ، وأن مزاياها كثيرة ، وعيوبها أقل بكثير من الفكرة الأصلية ، والتى كانت إنتقاء المعطوب من السليم ، لأنه من المسلم به أن الإشادة بشخص وسط مجموع ، أفضل بكثير من الإساءة إلى شخص وسط هذه الجموع ، ومعايير إنتقاء الثمار السليمة ، أو قل الضيافة الصالحة ، ستكون فى واقعها إشادة ، بينما معايير إنتقاء الثمار المعطوبة ، أو الضيافة غير الصالحة ، هى بطبيعة الحال إساءة .

وقدرت أن وضع معايير إنتقاء الضيافة الصالحة بواسطة المتخصصين فى مصر للطيران لن تكون صعبة ، كما أنه يمكن تشكيل لجنة من السادة المسئولين والمتخصصين لتطبيق هذه المعايير بأسلوب مقنع ودقيق ، وواضح للجميع ، وبشفافية كاملة لإنجاح عملية الإنتقاء . ولكن ماذا بعد الإنتقاء ؟ .

هل مجرد إنتقاء العناصر الصالحة من الضيافة الجوية سيؤدى إلى تحسين أداء أهم عنصر من عناصر الخدمة على الطائرات ؟ ، بالقطع لا ، لأنى أعلم جيداً أن تحسين أى منظومة عمل يتطلب تحسين كل مقوماتها ، وليس إنتقاء العنصر البشرى الصالح فقط ، فلابد من التدريب الجيد ، وحتى يكون التدريب متقناً ومثمراً ، فلابد من مرجعية يُنمط هذا التدريب على أساسها ، فيُصبح أداء الضيافة الجوية منمطاً وبعيداً عن الإجتهاد ،

هذا الإجتهـــاد الذى قد يؤدى إلى مستوى أفضـــل فى الأداء مما هـــو مطلـــوب ، أو مستوى أقـــل عما هو مطلوب ، وكلتا الحالتين فيهما ضـــرر مؤكـــد بمستوى الخدمة ، وهذا الإجتهاد فى واقعه عشوائية ، لأنه لا يمكن قياسه والحكم عليه طالمـــا لـــيس لـــه مرجعية .

كما أن هناك عنصراً هاماً جداً لابد من دراسته ، وهو الحافز المادى والمعنوى ، فلمـــاذا تقبل الضيافة الجوية على هذا البرنامج الذى بدأ يتبلور فى ذهنى ، والذى يتضمن عمليـــة إنتقاء صـــعبة ، وتدريب ليس بالسهل ، دون أن يكـــون هناك حـــافزاً معنويـــاً وماديـــاً مجزياً لـــهم ؟

وبعد أن إختمرت الفكرة تماماً فى ذهنى ، وتحددت **ملامحُ برنامج متكامل لتحـــسين أداء الضيافة الجوية** ، كان الأمر يتطلب الدراسة الدقيقة والتفصيلية مع المختـــصين ، للتأكـــد من صلاحية الفكرة للتطبيق أولاً ، ثم وضع خطة العمل اللازمة للوصول إلـــى برنـــامج متكامل ، والشروع فى تطبيقه بعد إتخاذ الإجـــراءات الإداريـــة المطلوبـــة ، وإصـــدار التعليمات المنفذة لذلك .

وفى الصباح الباكر ، لم أنتظر ذهابى إلى مكتبى فى مصر للطيران ، بل إتـــصلت مـــن منزلى ، وطلبت عقد إجتماع عاجل فور وصولى ، يحضره رئـــيس شـــركة الخطـــوط ورئيس قطاع التدريب ورئيس قطاع الموارد البشرية ومدير عـــام الـــضيافة الجويـــة . وعرضت فكرتى فى هذا الإجتماع ولاقت ترحيباً كبيراً ، وإتفقنا على إجراءات محـــددة يتولاها رئيس قطاع التدريب مع مدير عام الضيافة ، وذلك من خـــلال لجنـــة مـــشتركة لإعداد دليل عمل الضيافة الجوية ، و كذلك إعداد برنامج تدريب نظرى وعملى لعناصر الضيافة الصالحة بعد الإنتقاء .

كما كلفنا رئيس قطاع الموارد البشرية بدراسة الحافز المادى الذى يمكن منحه لمن يجتاز البرنامج التدريبى بنجاح ، وقررنا أن يكون جزء منه ثابتاً بمجرد النجاح فـــى البرنـــامج والحصول على الشهادة ، والجزء الآخر متغيراً ، ويعتمد على التقييم الـــشهرى لـــلأداء ببرنامج تقييم محدد يتولى إعداده مدير عام الضيافة الجوية .

وقد كان من حسن الطالع فى ذلك الوقت ، أننا كنا نفكر فى تغيير زى الضيافة الجوية ، وكنا قد عقدنا عدة جلسات بمكتبى بحضور سيادة الوزير ، حيث إستعرضنا مقترحات لزى الضيافة عرضها الخبير الفرنسى المتخصص ، حتى توصلنا إلى الزى المناسب بإجماع اللجنة التى تشكلت من عدد كبير من المسئولين والمتخصصين فى مصر للطيران وخارجها ، ولذلك قررنا أن الزى الجديد يجب أن يوزع أولاً على الضيافة المنتقاه ، ليكون حافزاً أدبيا لهم ، مع وضع شارة على الزى ترمز إلى التميز.

وهكذا أطلقنا على هذا البرنامج "برنامج الضيافة المتميزة أو تميز الضيافة ".

ولم تمض إلا أسابيع قليلة ، وبالمتابعة المستمرة ، أمكن الوصول إلى برنامج متكامل للضيافة المتميزة ، وأصدرنا التعليمات التفصيلية للبرنامج ، وحددنا حافزاً مالياً مقداره سبعمائة جنيه ، منهم ثلثمائة جنيه كحافزٍ شهريٍ ثابتٍ بمجرد إجتياز التدريب ، وأربعمائة جنيه حافزاً شهرياً متغيراً طبقاً لتقييم الأداء بواسطة مدير عام الضيافة الجوية ، وبإعتماد السيد رئيس شركة الخطوط .

وقد كان هذا الحافز معقولاً بمقاييس وقته ، وإن أصبح يبدو قليلاً بمقاييس هذه الأيام ، وبعد أن زادت الأجور كثيراً فى مصر للطيران .

وشكلنا لجنة التقييم من مجموعة متميزة ، شملت رئيس قطاع الأمن ومدير عام الضيافة الجوية ، وطبيباً متميزاً هو الدكتور محمد حقى ، نائب رئيس شركة الخدمات الطبية وقتئذ ، مع سيدات فضليات من الخبرات الكبيرة فى مجال الضيافة الجوية فى مصر للطيران ، ورأس اللجنة السيد رئيس شركة الخطوط ، وقد كان لهذه اللجنة فى حينها وفيما بعد ، دوراً كبيراً فى التحسين المستمر الذى شهده قطاع الضيافة الجوية فى مصر للطيران ، والذى مازال مستمراً .

وكم كانت سعادتى كبيرة وأنا أوقع شهادات إتمام دورة التدريب الأولى لتميز الضيافة ، وقد كنت أصر على حضور حفل إتمام هذه الدورات مع قيادات الشركة ، وكم كان ممتعاً تبادل الحديث مع خريجى هذه الدورات من الزملاء فى الضيافة الجوية بمصر للطيران ، حيث كنا نستعرض مشاكلهم ومطالبهم ، وأرائهم فى تحسين الأداء ، وأعرض عليهم

خطط التطوير بمصر للطيران . وكنت أخرج من هذه اللقاءات متفائلاً ومتحمساً بأكثر مما دخلت إليها ، فليس هناك أجمل من إحساس ينتقل إليك من مرؤسيك يملؤه الأمل فى مستقبل أفضل ، ولم لا وقد شعروا برياح التغيير النقية .

ولم تمض إلا شهور قليلة ، حتى أصبح عدد خريجى دورات تميز الضيافة صالحاً لتشغيل خط طيران كامل ، وكنا قد قررنا ألا نخلط بين الضيافة المتميزة وباقى الضيافة فى أطقم الرحلات الجوية ، وذلك لضمان حسن الأداء طبقاً للتدريب القياسى الذى حصلوا عليه .

وبالفعل بدأنا بخطى لندن وباريس ، ثم تتابعت باقى الخطوط كلما أتمت دفعات جديدة البرنامج ، وكانت النتيجة مبهرة بالفعل ، وتطورأداء الضيافة الجوية على هذه الخطوط بشكل ملحوظ ، وأحس السادة ركاب هذه الخطوط بالشكل الجديد لأداء ضيافة مصر للطيران ، مظهراً ومضموناً .

وبدأت تصلنا رسائل الإستحسان ، مما دفعنا إلى مزيد من الإصرارلإستمرار النجاح ، وأصبح التقدم للجنة إنتقاء الضيافة الجوية مطلباً من الجميع ، بعدما كان البرنامج مثاراً للسخرية من البعض فى بدايته ، فالعبرة دائماً بالنتائج ، والنتائج الجيدة هى نتائج تخطيط وإعداد وتنفيذ ومتابعة جيدة ، وهذا ما حدث مع برنامج تميز الضيافة فكان النجاح حليفه.

ولا يمكن أبداً تجاهل الدور الذى قام به السيد رئيس قطاع التدريب حينئذ ، الزميل الكابتن محمد الدسوقى ، فى إنجاح هذا البرنامج ، وكذا دور السيد مدير عام الضيافة ، والزملاء والزميلات الفضليات من الضيافة الجوية المدرسين بمركز التدريب .

وبنجاح برنامج تميز الضيافة ، وإضافته إلى النجاح الذى تحقق قبله بالتحسن الكبير فى إنتظامية الرحلات الجوية ، تمكنت مصر للطيران من تنفيذ جزء هام من المحور الثانى لإستراتيجيتها ، تلك الإستراتيجية التى أعلنتها وتبنتها بعد ذلك ، وهو الإرتقاء الكامل بخدمة العملاء ، وإعتبار أن العميل هو السيد ، وسوف نستعرض هذه الإستراتيجية ومحاورها فى فصل آخر من هذا الكتاب .

الفصل السادس

البحث عن الأولويات
وقصة
الحصول على الأيوزا

الفصل السادس

البحث عن الأولويات وقصة الحصول على الأيوزا

كنت أظن أنه من الممكن أن أسترسل فى سرد أحداث ملحمة تطوير مصر للطيران ، وقصة الخروج بها من إنزلاق إلى هاويةٍ سحيقةٍ كانت ستودى بها ، ثم التحليق بها إلى آفاق العالمية فى عالم الطيران ، ويكون ذلك السرد بالتسلسل الزمنى للأحداث ، ولكنى وجدت أن ذلك لن يستقيم ، لأن أحداثاً كثيرةً وقعت ، وبرامج متعددة نُفذت فى نفس التوقيتات ، أو فى فتراتٍ زمنيةٍ متداخلة ، أى أنها تمت فى معظم الأحيان بإسلوبٍ متداخل أو متقارب وربما متوازى ، وهذا ما يجعل السرد بالتسلسل الزمنى عسيراً إن لم يكن مستحيلاً .

ولهذا قدرت أنه من الأفضل ، أن أفرد فصلاً من هذا الكتاب لكل مشروعٍ ، أو برنامجٍ ، أو محطةٍ هامةٍ فى قصة النجاح ، مع مراعاة تكاملها معاً من ناحية ، والتسلسل الزمنى قدر الإمكان من ناحيةٍ أخرى ، وأرجو ألا يزعجك ذلك يا عزيزى القارئ .

كنت مازلت أبحث عن أولويات إستراتيجية مصر للطيران فى هذه المرحلة الحرجة من تاريخها ، ورغم البدء بمشاريع وبرامج عاجلة للتطوير لم تكن تحتمل التأجيل أو الإنتظار، وهى كما حكيت عنها فى فصول سابقة ، مشروع إنشاء مركز العمليات المتكامل ، وتطبيق برنامج الـ (FAPS) ، وبرنامج تميز الضيافة ، وقد بينت النتائج الناجحة لهذه البرامج ، والتى ساهمت بشكل ملموس فى تحسين المنتج الرئيسى لمصر

للطيران ، وهو الرحلة الجوية ، وبدء إحساسٍ ببعض الرضا لدى عملاء مصر للطيران عن أدائها .

أقول أنه رغم هذه البداية الملحة ، إلا أنه كان من المحتم تحديد أولويات الإستراتيجية التى يجب أن تتبعها مصر للطيران للنهوض من عثرتها ، ومحاولة اللحاق بالآخرين إقليمياً ثم عالمياً . ورغم تشكيلى لجنة لتحديد الإستراتيجية عقدت عدة إجتماعات ، إلا أن الأولويات لم تكن قد تبلورت حتى منتصف عام ٢٠٠٣ ، أى بعد أكثر من أربعة أشهر من تولى مسئولية مصر للطيران .

وكنت فى هذه الفترة قد إنضممت إلى عضوية اللجنة التنفيذية للإتحاد العربى للنقل الجوى (الأكو) ، وعضوية اللجنة التنفيذية للإتحاد الإفريقى للنقل الجوى (الأفرا) ، ورُشحت للإنضمام إلى مجلس المحافظين لمنظمة النقل الجوى العالمية (الأياتا) ، ثم وُجهت إلىَّ الدعوة من (الأياتا) لحضور إجتماع الجمعية العامة لها فى مدينة واشنطن بالولايات المتحدة ، وكان موعد إنعقاد الجمعية فى نهاية شهر يونيه من عام ٢٠٠٣ ، وقد حضرت إجتماع الجمعية بالفعل ، مع وفدٍ من مصر للطيران يضم السيد رئيس القطاع التجارى ، ومدير إدارة المنظمات الدولية ، وكان يشغل هذا المنصب الأستاذ شريف المغلوب ، وفى هذا الإجتماع وافقت الجمعية العامة للأياتا على إنضمامى إلى عضوية مجلس المحافظين (Board Of Governors) .

وفى واقع الأمر ، لم يكن إنضمامى لعضوية مجلس المحافظين هو الحدث الأهم فى حضورى **إجتماع الجمعية العام للأياتا بواشنطن** ، بل كان هناك حدث أهم فى هذا الإجتماع ، وكان له تأثير جوهرى على مسيرة مصر للطيران بعد ذلك ، فقد عرضت إدارة المنظمة مبادرة للسلامة الجوية من خلال برنامج أطلقته يسمى الأيوزا IOSA (IATA Operational Safety Audit) .

وقد عرض نائب مدير عام (الأياتا) للعمليات والسلامة الجوية هذا البرنامج تفصيلاً ، وكيف أنه يهدف إلى تحسين السلامة الجوية لرحلات الطيران ، من أجل خفض معدل حوادث الطيران عالمياً ، حيث أن لزيادته تأثير ضار جداً على صناعة النقل الجوى ،

وأن هذا البرنامج يقوم على تطبيق معايير الأداء القياسى السليم لشركات الطيـران فـى جميع الأنشطة التى لها تأثير مباشر أو غير مباشر على السلامة الجويـة ، وأوضـح أن هذا البرنامج سيطبق مرة كل عامين ، وذلك على شركات الطيـران التـى تـنجح فـى الحصول على إعتماد (الأيوزا) بعد مراجعتها بواسطة شركات متخصصة فى المراجعـة ومعتمدة من (الأياتا) لهذا الغرض ، وأشار إلى رأى (الأياتا) أن يكـون هـذا البرنـامج إختيارياً لشركات الطيران لفترة محددة قدرتها بعامين ، ثم يُطبق إجبارياً بعد ذلك . وقـد وافقت الجمعية العامة على المشروع بعد أن أيده معظم الأعضاء بشدة .

وأحسست بالأهمية الشديدة لهذا البرنامج ، فتابعت عرضَه ومناقشاته بتركيزٍ شديدٍ ، بـل وإستغللت إحدى فترات الإستراحة بين جلسات الجمعية العامة فى عقد لقاء مطـول مـع نائب مدير عام الأياتا للسلامة والعمليات (مستر جونتر) ، وهو المسئول الأول عن تنفيذ البرنامج ، وسألته كثيراً حتى أستوعبت تماماً كل الخطوط العامة للبرنامج ، وأهميته فى رفع مستوى السلامة الجوية بشركات الطيران ، وأدركت أن تنفيذه وإن كان يبدو صـعباً وغير واضح المعالم فى ذلك الوقت ، إلا أنه ليس مستحيلاً ، وجمعت كل الوثائق التـى أمكننى الحصول عليها عن برنامج (الأيوزا) فى ملف حملته معى إلى القاهرة .

وقبل أن أسترسل ، يجب الإشارة هنا إلى أن حضورى الأول لإجتماع الجمعيـة العامـة للأياتا فى واشنطن كان مثمراً للغاية ، ومحفزاً قوياً لإستكمال التطوير العلمـى الـشامل لجميع أنشطة مصر للطيران من خلال إستراتيجية وأولويات واضحة . وقد تمكنت خلال إجتماعات الجمعية من بدء علاقات عمل ، تحولت فيما بعد إلى صداقة حقيقيـة أفـادت كثيراً فى رحلة نجاح مصر للطيران ، وذلك مع كل من (جيوفانى بيزنيانى) مدير عـام (الأياتا) ، و (كيفين دوبى) الرجل الثانى فى (الأياتا) ، و (جنتر) نائب مدير عام (الأياتا) للعمليات والسلامة الجوية ، وعدد من رؤساء شـركات الطيـران الكبـرى ، وبعـض الشركاء فى صناعة الطيران ، وقد أحسست تماماً وأدركت مدى تـأثير (الأياتـا) فـى صناعة النقل الجوى، وأهمية توطيد العلاقة مع القائمين عليها وخاصة مديرها العام .

كما تبين لى أن هناك فجوة كبيرة بين الأنظمة المُطبقة عالمياً فى صناعة النقل الجـوى ، وبين ما هو مُطبق فى مصر للطيران ، وبدأت أدرك أن قطار التطوير قد تباطئ كثيـراً فى مصر للطيران ، وربما توقف تماماً لسنوات طويلة فى أنشطةٍ حيويةٍ يتـسابق فيهـا الآخرون .

وأثناء عودتى من رحلة واشنطن على طائرة مصر للطيران من نيويورك ، أعدت قراءة جميع الأوراق بملف (الأيوزا) الذى حملته معى ، وأصبحت على قناعةٍ تامـةٍ بحتميـة تطبيق هذا البرنامج بمصر للطيران على وجه السرعة ، وكيف لا وقد كانـت الـسلامة الجوية إحدى المشكلات الحقيقية التى تواجه الشركة فى ذلك الوقت .

فسجل الحوادث والوقائع الجوية فى مصر للطيران كان متخماً خلال السنوات الأخيـرة ، فقد تعرضت الشركة لحادث مؤسف مميت فى أكتوبر ١٩٩٩ ، عندما سقطت طائرتهـا من طراز (بوينج ٧٦٧) فى المحيط الأطلنطى أثناء الرحلة من نيويورك إلى القاهرة ، ثم تعرضت الشركة لحادث مؤسف مميت آخر فى أبريل ٢٠٠٢ ، وذلك عندما إصـطدمت طائرتها من طراز بوينج (٧٣٧-٥٠٠) بالأرض أثناء محاولة الهبوط بمطار تونس ، أى أن الفرق بين الحادثين عامين ونصف فقط ، وذلك علاوة علـى كثيـر مـن الحـوادث الصغرى ، والوقائع الأخرى التى لا ترقى إلى مستوى الحوادث ، ولكنها حالات كانـت يمكن أن تُؤدى إلى حوادث .

وبغض النظر عن أسباب هذه الحوادث والوقائع ، فقد كان من نتائج هذا السجل فى مجال السلامة الجوية ، أن إرتفعت قيمة أقساط بوالص التأمين التى تـدفعها مـصر للطيـران سنوياً للتأمين على الطائرات والركاب لتصل إلى أكثر من خمسين مليون دولار ، وهـو رقم ضخم جداً ، تدفع أقل منه بكثير شركات تملك أضعاف عدد طائرات مصر للطيران.

وقد لعبت خبرتى فى القوات الجوية دوراً كبيراً فى إدراكى لمدى أهمية السلامة الجويـة لمصر للطيران ، أو لأى شركة طيران ، فقد عملت كثيراً فى تحليل حوادث الطـائرات بالقوات الجوية ، والبحث عن أسبابها ، وإستخراج الدروس والتوصيات ، والعمل علـى تطبيقها لملافاة الأسباب التى أدت إلى هذه الحوادث ، وتقليل إحتمال حدوثها مرة ثانية .

وقد نجحت كثيراً فى هذا المجال ، وساعدنى فى ذلك خبرتى الكبيرة فى التشكيلات الجوية ، ودورات تحليل حوادث الطائرات التى حصلت عليها ، وأيضاً أستاذاً كبيراً تتلمذت على يديه وإستفدت منه كثيراً فى هذا المجال ، وهو اللواء طيار مهندس / صبحى الطويل .

وقد تعاظمت خبرتى فى مجال السلامة الجوية ، وإستفدت وأفدت منها كثيراً ، وذلك عندما أصبحت مديراً لصيانة الطائرات بالقوات الجوية ، ثم رئيساً لشعبة مهندسى الطيران بها . ومن شدة إهتمامى بالسلامة الجوية ، وتطبيق برامجها بحزم فى شتى المجالات التى عملت بها أطلق بعض الزملاء مقولة عنى ، وهى "أنهم إذا إعتصرونى لسال منى سلامة جوية" ، ورغم غرابة التشبيه إلا أنه أسعدنى بالفعل ، وإستخدمته بعد ذلك للتدليل عن مدى إيمانى وقناعتى التامة بالأهمية القصوى للسلامة الجوية فى مجال الطيران .

وبعد عودتى من واشنطن بعد أول مشاركة دولية لى فى أحد المؤتمرات ، بدأ يتبلور أمامى تماماً أن السلامة الجوية يجب أن تكون الأولوية الأولى لمصر للطيران ، فكيف تنجح أى شركة طيران دون أن تُؤمن طائراتها وركابها ، وليس الأمر فقط فى الخسائر المادية الرهيبة التى تنتج عن حوادث الطائرات ، ولكن أيضاً فى تلك السمعة السيئة للغاية والتى تصيب الشركة بضرر بالغ بإحجام الركاب عن الإقبال عليها . إن حادث واحد كفيل بإصابة أى شركة بجسامة ، فما بالك بحادثين مأساويين فى خلال عامين ونصف ، وكثير من الحوادث الصغيرة والوقائع .

وبتقليب الأمر من كافة الوجوه ، تيقنت تماماً أن **الأولوية الأولى لمصر للطيران يجب أن تكون حتماً للسلامة الجوية** ، وأن الله سبحانه وتعالى قد هدانا إلى فرصة العمر ، حيث ساق إلينا برنامج (الأيوزا) فى هذا التوقيت البالغ الأهمية ، ليكون طريقنا لرفع مستوى السلامة الجوية بمصر للطيران ، وذلك من خلال برنامج علمى متكامل صادر عن أهم منظمة دولية فى مجال النقل الجوى ، وستكون هى المسئولة عن مراجعة تطبيقه بالشركة وإعتماده .

وقد كان طبيعياً بعد أن بلغت هذا اليقين الراسخ بأهمية برنامج (الأيوزا) ، وأنه سيكون الوسيلة الرئيسية لتحقيق الأولوية الأولى لمصر للطيران فى هذه المرحلة ، وهى السلامة الجوية ، أن أكلف رئيس قطاع السلامة والجودة بالشركة القابضة بدراسة كيفية تطبيق برنامج الأيوزا فى مصر للطيران ، وبالفعل طلبت حضوره إلى مكتبى فى اليوم الأول لعودتى إليه ، وشرحت له برنامج (الأيوزا) تفصيلاً ، و موضحاً مدى أهميته الشديدة لمصر للطيران ، فوافقنى على ذلك تماماً ، ثم أعطيته الملف الذى جلبته معى ، وكان يحتوى كل الوثائق التى أصدرتها (الأياتا) حول البرنامج ، وطلبت منه أن يدرس الملف جيداً مع معاونيه فى القطاع ، وأن يعرض علىَّ بعد أسبوع تصوره وخطته لكيفية تنفيذ برنامج (الأيوزا) بمصر للطيران ، وتركنى واعداً بالتنفيذ فى الموعد .

ومر الأسبوع ولم أسمع منه ، فأمهلته يومين فلم أسمع منه ، فإستحضرته إلى مكتبى وسألته ، فطلب أسبوعاً آخر لإستكمال الدراسة فوافقته ، بعد أن أبديت إستيائى من التأخير، وبعد المهلة الثانية لم يحضر أيضاً حتى طلبته ، وهالنى ما قاله ، فقد أبدى رأيه فى عدم جدوى مشروع (الأيوزا) ، وأن مصر للطيران عانت مراراً من مثل هذه البرامج التى تطلقها (الأياتا) والمنظمات الأخرى ، والتى لا تبغى من ورائها إلا الحصول على بعض الأموال من شركات الطَيران ، وبالتالى لن تجنى مصر للطيران من وارء (الأيوزا) إلا ضياع المال والوقت ، وأن وقتنا أثمن من أن نهدره فى ذلك .

وأصبت بصدمة بالغة من رد المسئول الأول عن السلامة والجودة بمصر للطيران ، وربما يعكس هذا حال السلامة والجودة بمصر للطيران فى هذه الأيام ، وكانت صدمتى شديدة فلم أُعقب على ما قال ، وبماذا أعقب وهو على قناعة راسخة بعد دراسة إستغرقت ما يقرب من ثلاثة أسابيع بعدم جدوى برنامج (الأيوزا) ، وأنه فى واقع الأمر "هراء" . وبعد أن إستمعت إلى ما قاله هو من "هراء" ، صمتُ قليلاً ثم شكرته ببرود وصرفته بعد أن إسترجعت منه ملف (الأيوزا) .

وبعد إنصرافه جلست فى مكتبى مفكراً وقد ملأنى اليقين بحتمية تغيير هـذا الرجـل ، وإستبعاده على الفور من هذا المنصب الهام جداً ، وإستبداله بمن يؤمن بأهمية السلامة الجوية ، وقدرته على تنفيذ برامجها ، وحقاً فإن فاقد الشيء لا يعطيه .
وقفز فوراً السؤال الصعب عمن سيكون البديل ، وظللت يومين أقلب الأسماء التى رشحتها لنفسى ، سواءً من داخل مصر للطيران أو من خارجها ، وكنت أعلم أن الإختيار يجب أن يكون صائباً ومن المرة الأولى ، فلا مجال للخطأ فى ذلك ، فكل تأخير فى إصلاح هذا المجال الحيوى جداً " السلامة الجوية" ، قد يؤدى إلى كارثةٍ فى أى وقت، ومن هنا قررت إختيار من سبق أن جربته معى ، وهو المهندس عبدالعزيز فاضل الذى كان فيما مضى مساعداً لرئيس شعبة مهندسى الطيران للجودة بالقوات الجوية ، وقت أن كنت أنا هذا الرئيس ، وقد أدى هذا الدور بكفاءةٍ تامةٍ قبل أن يترك القوات الجوية إلى هيئة الطيران المدنى ، ثم إلى مصر للطيران نائباً لرئيس شركة الصيانة بها ، وهو المنصب الذى كان يشغله فى ذلك الوقت ، وبكفاءةٍ كبيرة ، وهكذا قررت <u>**إختيار المهندس عبدالعزيز فاضل ليكون رئيساً لقطاع السلامة والجودة**</u> .
وقد كان يُعزز إختيارى المهندس عبدالعزيز فاضل لهذا المنصب ، معرفتى التامة بصفاته الشخصية المتميزة ، فهو صبور جداً ، ودقيق ودؤوب فى عمله ، علاوة على هدوءه وتجنبه الصدام مع الآخرين ، وقدرته على بذل جهد خارق لفترات طويلة ، وهى صفات تؤهله كلها للنجاح فى أداء مهامه بهذا المنصب الحساس ، كرئيس لقطاع السلامة والجودة ، وبعد مراجعة إختيارى مع نفسى عدة مرات ، تأكدت من حسن الإختيار ، فقررت البدء فوراً فى التنفيذ .
وكانت المشكلة أن المهندس فاضل يشغل منصب نائب رئيس شركة الصيانة كما ذكرت، وأن رئيس الشركة يعتمد عليه كثيراً ، وأنه سيعارض حتماً نقله من شركة الصيانة إلى قطاع السلامة والجودة بالشركة القابضة ، ولهذا قررت أنه لو تمسك به بشدة فيمكن أن يشغل المنصبين معاً بصفة مؤقتة ، فقد كان يهمنى أيضاً إستقرار الأداء الفنى بشركة الصيانة ، الذى هو عنصر هام من عناصر السلامة الجوية بطبيعة الحال .

وقد ناقشت المهندس عبدالعزيز فاضل قبل إصدار قرار تعيينه ، وعرضت عليه مشروع (الأيوزا) ، وما وجدته من رفض لدى رئيس القطاع ، وطلبت منه تولى مسئولية هذا القطاع الحيوى جداً ، وأبلغته بأن ذلك قد يكون بالإضافة لعمله ، فوجدت منه إستجابة فورية ، وحماساً بالغاً ، وتفهماً واضحاً لأهمية هذا المشروع ، وبأنه حجر الزاوية فى مسيرة تطوير مصر للطيران. ولم يشجعنى ذلك على المضى قدماً فى إجراءاتى فحسب، وإنما أثلج صدرى أيضاً شعورى بأنه يمكن الإعتماد على هذا الرجل فيما هو آت .

وتم عرض الأمر على السيد وزير الطيران المدنى الذى إقتنع به ، بعد أن تبين له حتمية هذا التغيير للنهوض بمستوى السلامة الجوية بمصر للطيران ، والذى كان قد وصل إلى مرحلة خطيرة بالفعل .

وبصدور قرارى بتعيين المهندس عبدالعزيز فاضل رئيساً لقطاع السلامة والجودة ، وذلك بالإضافة إلى عمله كنائب لرئيس شركة الصيانة ، بدأت مرحلة جديدة للسلامة الجوية فى مصر للطيران ، وبدأت الإجراءات الفعلية لتطبيق برنامج (الأيوزا) فى مصر للطيران ، وكان ذلك فى الربع الأول من عام ٢٠٠٤ .

وقد شهد عام ٢٠٠٤ فى أرباعه الثلاث الباقية ، ملحمةً رائعةً لتطبيق برنامج (الأيوزا) فى مصر للطيران ، وقد بدأت **بتشكيل اللجنة العليا لبرنامج (الأيوزا)** برئاستى وعضوية رؤساء الشركات والقطاعات التى لها علاقة بالبرنامج ، ثم **لجنة تنفيذية برئاسة المهندس عبدالعزيز فاضل كمديراً** لهذا المشروع الحيوى جداً ، حيث قام مع أعضاء اللجنة التنفيذية وبمساعدة المختصين فى قطاع السلامة والجودة بوضع خطة تفصيلية لتنفيذ البرنامج ، ثم عرضها على اللجنة الرئيسية فأقرتها .

وبدأ التنفيذ بإختيار إحدى الشركات المتخصصة فى التطبيق والمراجعة لبرنامج (الأيوزا)، والمعتمدة من (الأياتا) لهذا الغرض ، حيث قامت هذه الشركة العالمية بتقييم موقف جميع الأنشطة المتعلقة بالسلامة الجوية فى مصر للطيران ، وتحديد حجم الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب للحصول على إعتماد (الأيوزا) ، وكان حجم الفجوة يتفاوت من نشاط إلى آخر ، فبينما كان معقولاً فى بعض الأنشطة ، كان مفزعاً فى

أنشطة أخرى بدت وكأنها تتعرض للمرة الأولى لمراجعة فى السلامة والجودة ، وعلى ضوء نتائج التقييم الأولى تم وضع برنامج مكثف جداً لتغطية جميع الفجوات لكل الأنشطة خلال عام ٢٠٠٤ .

وقامت اللجنة التنفيذية برئاسة المهندس عبدالعزيز فاضل بجهود هائلة ، سواءً مع الأنشطة الرئيسية ، أوالأنشطة التى تطبق هذه المفاهيم للمرة الأولى . وكانت اللجنة الرئيسية تجتمع مع اللجنة التنفيذية على فترات متقاربة ، بمعدل لا يقل عن مرتين شهرياً لمراجعة موقف تنفيذ الخطة وإتخاذ القرارات الجماعية فوراً . وكنت شخصياً أتابع المهندس عبدالعزيز فاضل بصفة شبه يومية ، وذلك للوقوف على أى معوقات فور حدوثها ، وتقديم أقصى دعم ممكن لعمل اللجنة التنفيذية ، وخاصة مع الشركات التى تطبق هذه المفاهيم لأول مرة ، وقد تدخلت كثيراً مع رؤساء بعض الشركات لحثهم على دفع إجراءات برنامج (الأيوزا) بشركاتهم .

وفى واقع الأمر ، فإن الإستجابة من رؤساء الشركات ومعظم مسئولى الأدارة العليا كانت طيبة للغاية ، ولكن كانت الصعوبة دائماً فى إيصال هذه المفاهيم إلى جموع المنفذين ، سواءً على الطائرات ، أوالمعدات والمخازن والمعامل والمراكز ، وغير ذلك من عناصر الأنشطة المختلفة التى لها علاقة بالسلامة الجوية فى نهاية الأمر .

وكنت أطالب زملائى فى مصر للطيران دائما ً بالتركيز على طبقة الرؤساء المباشرين للعاملين فى كل مكان ، لأن عليهم تقع المسئولية المباشرة ، ليس فقط فى إيصال هذه المفاهيم للعاملين ، ولكن أيضاً التأكد من سلامة تنفيذها ، وأنه بدون تنميط أداء هذه الطبقة من الرؤساء المباشرين طبقاً للمراجع المعتمدة ، ونشر ثقافة ومفاهيم الجودة بينهم، لن ينتقل ذلك إلى المنفذين الفعليين فى مواقع العمل ، وستظل هذه الطبقة بمثابة طبقة عازلة تمنع جنى ثمار جهود الإدارة العليا على أرض الواقع .

ويجب الأشارة هنا ، أن هذا الموضوع تحديداً ، وهو نشر ثقافة ومفاهيم الجودة بين طبقة الرؤساء المباشرين ، كان تحدياً كبيراً بالفعل ، وقد نجحنا فيه بدرجة معقولة فى نهاية الأمر، وبعد تنفيذ العديد من البرامج التى تعمل على ذلك ، سواء كان برنامجاً مجمعاً

كبرنامج (الأيوزا) ، أو البرامج الكثيرة الأخرى التى نفذتها كل شركة علـى حـدة فـى مجال عملها ، والتى كنت أطالب الشركات بها ، وأدعمها بكل قـوة ، وأتـابع تنفيـذها بواسطة قطاع التنسيق ومتابعة أداء الشركات ، والذى كان إنشاؤه بالشركة القابضة مطلباً حيوياً وهاماً سأتعرض له تفصيلاً فيما بعد .

وتمت المراجعة الأولى ، المقررة طبقاً للخطة ، بواسطة شركة المراجعة العالميـة فـى سبتمبر ٢٠٠٤ ، وكانت النتائج جيدة ، مما أعطانا دفعة معنوية قوية لأسـتكمال تغطيـة نقاط الإنحراف التى كانت مازالت موجودة فى بعض الأنشطة ، ثم تمت المراجعة الثانية فى نوفمبر من نفس العام ، حيث فُوجئ فريق العمل الموفد من شركة المراجعة العالمية بتغطية جميع نقاط الإنحراف ، عدا ملاحظتين ثانويتين لا يؤثرا علـى حـصول مـصر للطيران على إعتماد (الأيوزا) .

وقامت شركة المراجعة برفع تقريرها بذلك إلى منظمة (الأياتا) ، **حيث منحت المنظمـة مصر للطيران إعتماد (الأيوزا) فى ديسمبر ٢٠٠٤** ، وكان ترتيب مصر للطيران السابع عشر فى سجل الشركات التى حصلت على إعتماد (الأيوزا) ، وكانت الشركة الأولى فى منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا ، وكانت الشركة الوحيدة فى العالم التـى تحـصل علـى الإعتماد فى هذا الوقت من المرة الأولى ، وبدون ملاحظات مـؤثرة تـستدعى تأجيـل الإعتماد لحين تغطيتها .

كان حصولنا على (الأيوزا) بهذا النجاح المشرف محطة هامة ومؤثرة جداً فى نجاحـات مصر للطيران المتتالية بعد ذلك ، بل يمكن إعتبار أن حصول مصر للطيـران المتميـز والمبكر على (الأيوزا) كان نقطة الإنطلاق الأولى نحو الدخول إلى العالمية ، وكيـف لا وقد نفذنا البرنامج الذى وضعته الأياتا بمقاييس صارمة فى زمن قياسى ، وبنجاح لم نكن نتوقعه ، بل ودخلنا لائحة الشركات الحاصلة على (الأيوزا) قبل شركات أخرى عالميـة مثل (إير فرانس) وغيرها .

ولازلت أذكر الإحتفال الذى أقمناه فى مدخل المبنى الإدارى لمصر للطيـران بمناسـبة حصولنا على (الأيوزا) ، وكان ذلك بحضور السيد وزير الطيران المدنى ، ونائب رئيس

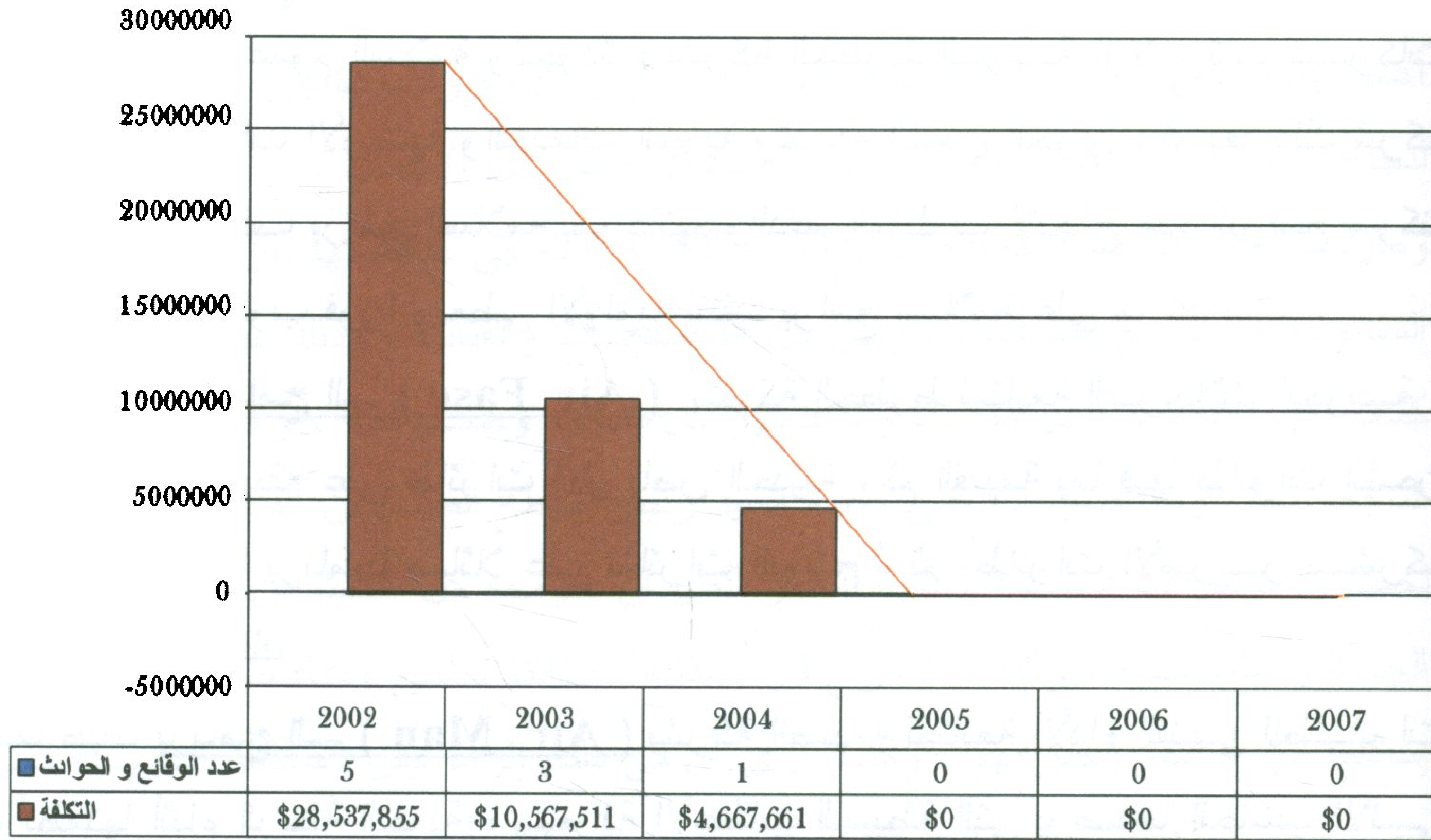
منظمة (الأياتا) للعمليات والسلامة الجوية (مستر جونتر) ، وكيف أشاد مسئول السلامة الجوية الأول فى المنظمة العالمية بما أنجزته مصر للطيران ، وبأنها أصبحت إحدى الشركات الأكثر أماناً على مستوى العالم ، وأنها ستصبح القدوة لشركات المنطقة كلها، وطلب منا أن تدعم مصر للطيران نشر السلامة الجوية فى أفريقيا، وذلك من خلال دعم برنامج (الأيوزا) فى شركات الطيران الإفريقية .

وقد قدمنا هذا الدعم بالفعل لأكثر من شركة طيران عربية وإفريقية ، وذلك إيماناً منا بأن السلامة الجوية لا تتجزأ على مستوى صناعة النقل الجوى ، وأن ما يصيب الآخرين بشكل مباشر سيصيبنا حتماً بشكل غير مباشر ، فلاشك أن حادث شركة (فلاش) الذى وقع لإحدى رحلاتها المقلعه من مطار شرم الشيخ فى بداية عام ٢٠٠٤ ، قد أثر بشكل كبير على مصر للطيران ، كما أثر على السياحة المصرية بالسلب ، كما أن حوادث أخرى وقعت فى المنطقة العربية وفى أفريقيا قد أثرت سلباً على مصر للطيران ، وإن كان ذلك بدرجة أقل بالطبع .

وقد شارك رئيس قطاع السلامة والجودة فى كل المؤتمرات والندوات واللقاءات التى عقدت لدعم السلامة الجوية فى إفريقيا ، وكان داعماً رئيساً لهذه الأنشطة لنقل تجربة مصر للطيران الناجحة إلى الشركات الإفريقية ، وكنت أحثه دائماً على ذلك ، وقد كان هذا الدور المؤثر الذى لعبته مصر للطيران لدعم السلامة الجوية محموداً من منظمة الطيران المدنى العالمية ، فوافقت على الفور عندما طلبت مصر للطيران عقد المؤتمر السنوى للسلامة الجوية بالقاهرة فى عام ٢٠٠٦ ، وكان مؤتمراً ناجحاً بكل المقاييس .

وقد كان لحصول مصر للطيران على إعتماد (الأيوزا) مفعول السحر فى **إنخفاض معدل الحوادث والوقائع** بها ، ويمكن إعتبار عام الحصول على (الأيوزا) وهو عام ٢٠٠٤ ، عاماً فاصلاً فارقاً فى ذلك ، فبعد أن كان عدد الحوادث والوقائع خمسةً فى عام ٢٠٠٢ ، إنخفض هذا العدد ليصل الى الصفر إعتباراً من عام ٢٠٠٥ ، وحتى مغادرتى مصر للطيران فى ١٦ أبريل ٢٠٠٨ .

ويوضح (المرفق رقم ١) تطور إنخفاض معدل الوقائع والحوادث وتأثير الحصول على (الأيوزا) فى ذلك .



	2002	2003	2004	2005	2006	2007
عدد الوقائع و الحوادث	5	3	1	0	0	0
التكلفة	$28,537,855	$10,567,511	$4,667,661	$0	$0	$0

مرفق رقم (١) تطور إنخفاض معدل الوقائع والحوادث

وعرفت مصر للطيران لأول مرة **برنامج السلامة المتكامل** للشركة القابضة والشركات التابعة ، بعد أن كانت مفاهيم السلامة الجوية قاصرة على العمليات الجوية بشركة الخطوط ، بينما أنشطة مثل الصيانة والخدمات الأرضية والجوية تؤثر تأثيراً مباشراً على السلامة الجوية وليس لديها برنامج للسلامة ، فتم إنشاء برامج السلامة بهذه الشركات ، كما أُنشأ برنامج السلامة الجوية بشركة الشحن الجوى ، ثم بشركة إكسبريس بعد ذلك .

وتشكلت **اللجنة العليا للسلامة الجوية** ، كأحد عناصر البرنامج المتكامل للسلامة الجوية، برئاستى وعضوية كل رؤساء الشركات والقطاعات والإدارات العامة المختصة ، وكنا

نعقد مؤتمراً للسلامة الجوية كل ستة أشهر ، وكان يستغرق يومين كاملين أو أكثر ، نستعرض فيه كل الوقائع الهامة التى حدثت ، والإجراءات التى نُفذت ، ونتناقش فيها تفصيلاً ، ثم نخرج بالتوصيات اللازمة التى يتابع قطاع السلامة والجودة تنفيذها ، وكان يعرض مديرو عموم السلامة والجودة ، بشركة الخطوط الجوية أولاً ، ثم شركات الصيانة والخدمات الأرضية والخدمات الجوية وشركة الشحن الجوى ، ثم بعد ذلك شركة إكسبريس ، موقف برامج السلامة بشركاتهم والدعم المطلوب لإنجاح هذه البرامج ، وكنا نقدم الدعم المطلوب فوراً ونعطى الأولوية لتنفيذ برامج السلامة على ما عداها .

فقمنا بتدعيم **برنامج الـ (Air Fase)** بشركة الخطوط لمتابعة الرحلات الجوية ، وعملنا على تطبيقه على طائرات الإيرباص الحديثة ، ثم القديمة بما فيها طائرات الشحن الجوى ، وطبقنا برنامجاً مماثلاً على طائرات البوينج ، ثم طائرات الأمبرير بشركة إكسبريس بعد ذلك .

كما طبقنا **برنامج الـ (Air Man)** بشركة الصيانة لمتابعة الأداء الفنى للطائرات وأنظمتها أثناء الرحلة الجوية ، ومعرفة الأعطاب البسيطة التى يرصدها الحاسب الآلى بالطائرة ، وربما لا تظهر للطيار بإعتبارها غير مؤثرة على الرحلة الجوية ، ويقوم المهندسون بغرفة السيطرة بشركة الصيانة بتحليل هذه الأعطاب بعد رصدها آلياً ، وتحديد أسلوب إصلاحها ، ثم دفع قطع الغيار والفنيين ليكونوا فى إنتظار الطائرة عند هبوطها ، وذلك لإصلاحها على الفور .

كما دعمنا إنضمام شركة الخدمات الأرضية إلى برامج السلامة المتتالية التى أطلقتها (الأياتا) للخدمة الأرضية ، وكنا من أوائل الشركات المنضمة إلى هذه البرامج ، بل أن **برنامج (الأياتا) الأخير لسلامة العمليات الأرضية والتى أطلقت عليه (ISAGO)**، كانت مصر للطيران هى الشركة الأولى فى العالم التى يطبق عليها البرنامج بصفة تجريبية (Pilot Project) ، وذلك لتحديد المعايير اللازمة لتطبيقها فى البرنامج بعد ذلك. وأذكر أننى ألححت فى طلب ذلك من (جيوفانى بزنيانى) مدير عام (الاياتا) ،

و(جونتر) نائبه للعمليات والسلامة ، وقد وافقا على ذلك تقديراً لدور مصر للطيران الرائد فى برنامج (الأيوزا) .

وهكذا دارت عجلة السلامة والجودة فى مصر للطيران بجميع شركاتها بكل قوة ، وكنت أعمل على دفعها بإستمرار ، وذلك إيماناً منى بأن السلامة والجودة هى الركيزة الأساسية لنجاح جميع أعمال مصر للطيران ، وأنه بدونها تنهار كل الأعمال .

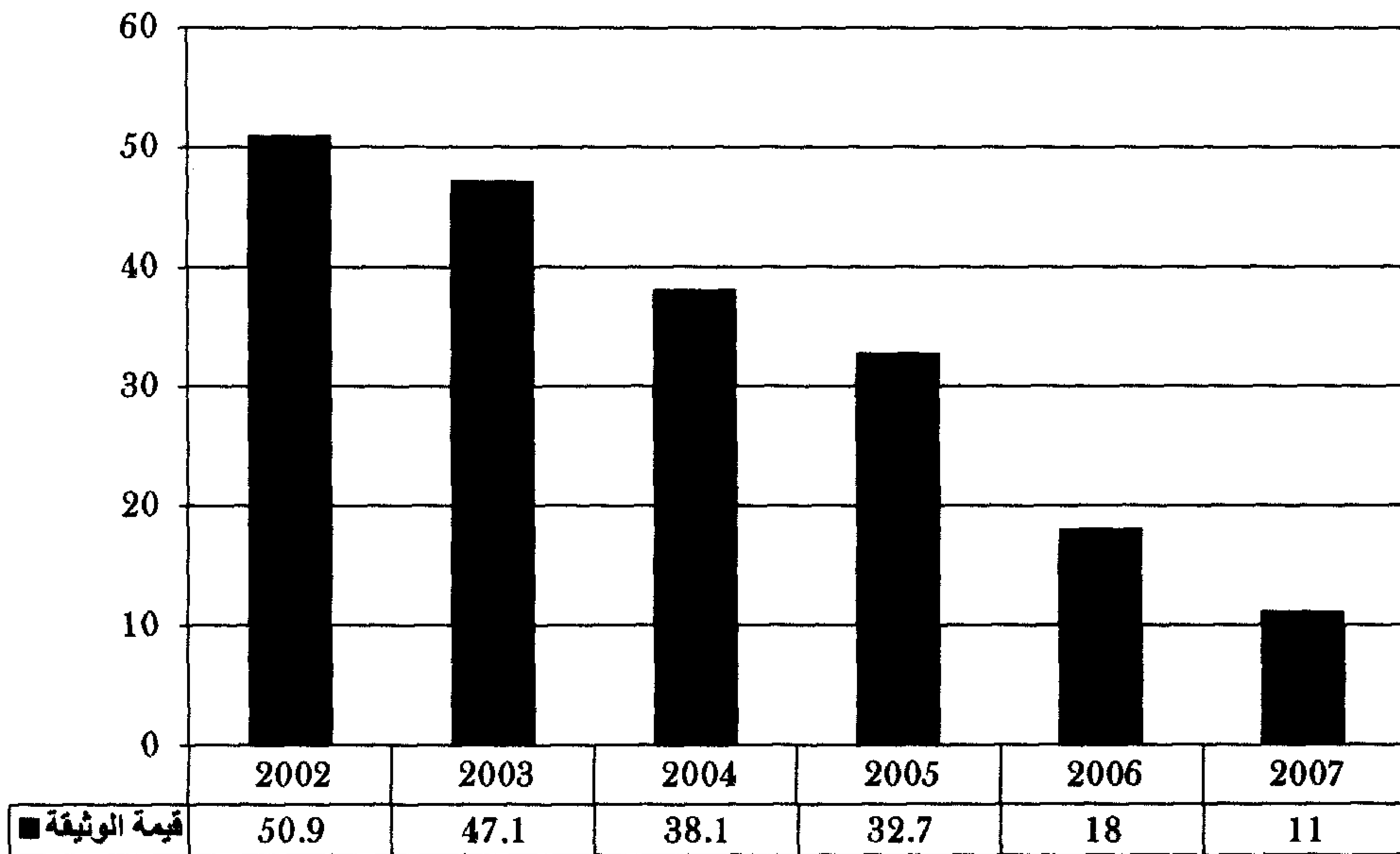
ومازلت أذكر كم كانت مؤتمرات السلامة الجوية ثرية فى مناقشاتها بين جميع مستويات المسئولية فى جميع الشركات ، وبين كل التخصصات والفئات ، وذلك دون غضاضة فى كشف كل الأخطاء والنواقص ، ومناقشتها بكل شفافية وصراحة ، وإقتراح الحلول الناجعة لها . وقد أصررت على دعوة السيد رئيس سلطة الطيران المدنى المصرى لحضور مؤتمرات السلامة الجوية لمصر للطيران ، ومعه كل المسئولين عن السلامة الجوية بالسلطة ، وكنا لا نتحرج فى مناقشة أخطائنا أمامهم ومناقشتها معهم ، وكم إستفدنا من أرآئهم وخبراتهم ، وكنت أرى أن فى ذلك إثراءً ليس للسلامة الجوية فى مصر للطيران فقط ، وإنما للطيران المدنى المصرى ككلٍ أيضاً .

وقد أتت سياسية تبنى السلامة والأمان ، وإعتبارها الأولوية الأولى لمصر للطيران، والمحور الأول لإستراتيجيتها ، بثمار رائعة لمسناها بأيدينا على الفور ، وشعر بها الجميع من حولنا ، فقد أصبحت رحلات مصر للطيران بفضل الله آمنة بالفعل ، وأصبحت سمعتها فى هذا المجال ناصعةً بعدما كانت محل شك كبير ، وأصبحت تجربتنا نموذجاً تضربه (الأياتا) للشركات المتعثرة فى برنامج (الأيوزا) فى جميع المحافل الدولية ، وزادت ثقة العاملين فى مصر للطيران فى أنفسهم ، وبدأنا نشعر أننا على طريق النجاح بالفعل .

وبإنخفاض معدل الحوادث والوقائع ، إنخفضت تكاليف إصلاح الطائرات المتضررة منها بشكل كبير جداً ، وعندما أصبح المعدل صفراً إعتباراً من عام ٢٠٠٥ كما أوضحت، أصبحت هذه التكاليف صفراً أيضاً ، بينما كانت حوالى تسعة وعشرين مليون جنيه فى عام ٢٠٠٢ .

ومن الإنجازات الكبيرة أيضاً لتبنى سياسة السلامة والأمان ، **إنخفاض تكاليف وثائق التأمين السنوية** عاماً بعد عام ، فبعد أن كانت أكثر من خمسين مليون دولار في عام ٢٠٠٢، أصبحت حوالى أحدى عشر مليون دولار فقط فى عام ٢٠٠٧ ، وذلك رغم زيادة عدد طائرات مصر للطيران إلى خمسين طائرة فى عام ٢٠٠٧ ، بينما كان عدد الطائرات ٣٤ طائرة فقط فى عام ٢٠٠٢ ، ويوضح (المرفق رقم ٢) مقدار التخفيض فى قيمة وثائق التأمين الذى تحقق منذ حصول الشركة على (الأيوزا) .

وقد كان وراء هذا النجاح الكبير فى تخفيض قيمة وثائق التأمين السنوية إلى أقل من الربع فقط من المبالغ التى كنا ندفعها من قبل ، جهد كبير قامت به مجموعات عمل متميزة جداً فى مصر للطيران ، عملت بهمة لسنوات متتالية ، وكنت أدعمها بكل قوة .



	2002	2003	2004	2005	2006	2007
■ قيمة الوثيقة	50.9	47.1	38.1	32.7	18	11

مرفق رقم (٢) مقدار التخفيض فى قيمة وثائق التأمين

وأذكر أننا بدأنا بدعوة ممثلى شركات التأمين العالمية فى عام ٢٠٠٤ ، بناءً على إقتراح من الزميل الاستاذ كمال زكى ، رئيس القطاع المالى حينئذ ، ذلك الرجل الذى قدم لمصر للطيران الكثير ، وكان الغرض من الدعوة هو إطلاعهم على برنامج السلامة فى مصر للطيران ، ومدى التحسن الكبير الذى طرأ على المفاهيم وآليات العمل المتعلقة بالسلامة فى مصر للطيران ، ورتبنا لهم زيارةً لمركز العمليات المتكامل ، ومركز تدريب مصر للطيران ، ولبعض ورش الصيانة ، وذلك لإقناعهم بمدى أحقيتنا فى تخفيض قيمة التأمين الذى ندفعه سنوياً ، وقد نجحت هذه الزيارة بشكل كبير ، وكان لها دور مؤثر فى النجاحات التى تحققت بعد ذلك أثناء المفاوضات مع شركات التأمين العالمية .

وأذكر أننى قد شاركت بنفسى فى المفاوضات الأولى مع شركات التأمين العالمية فى لندن فى عام ٢٠٠٤ ، ومعى فريق العمل من مصر للطيران ، والذى كان يترأسه الاستاذ كمال زكى فى ذلك الوقت ، كما أذكر أنى لم أتمكن إلا من حضور اليوم الأول للمفاوضات فقط، حيث كنت مرتبطاً بحضور إجتماع مجلس المحافظين للأياتا فى طوكيو باليابان ، وقد كان هذا اليوم كافيا لألمس بنفسى مدى الجهد الذى يبذله فريق المفاوضين من مصر للطيران .

وقد شارك كثير من الزملاء بعد ذلك فى تحقيق ذلك الأنجاز الرائع ، وتوفير تلك المبالغ الطائلة لمصر للطيران ، ويأتى على رأس هؤلاء الأستاذ سمير عبدالخلق رئيس القطاع المالى ، والمهندس عادل عبدالفتاح رئيس قطاع السلامة والجودة ، والأستاذ عادل صالح مدير عام مالى شركة الخطوط الجوية ، والأستاذ أيمن المحمودى مدير عام الشئون القانونية الحالى بالشركة القابضة لمصر للطيران ، وكذا الزملاء المختصين عن التأمين، حيث شاركوا فى لقاءات سنوية خلال الأعوام الأخيرة ، مع ممثلى شركات التأمين العالمية فى كل من لندن وباريس ، وذلك لمفاوضتهم فى تخفيض قيمة وثائق التأمين ، وكان ذلك يتم بالإشتراك مع ممثلى شركة مصر للتأمين للوصول إلى أفضل النتائج ،

وقد حقق هذا الفريق المتميز نجاحات مبهرة عاماً بعد عام بفضل جهودهم الهائلة في الدفاع عن حقوق مصر للطيران .

ولاشك أن الدعم الدعم الكبير الذى قدمته فى هذ المجال ، ومعى الزميل العزيز الكابتن شريف جلال رئيس شركة الخطوط الجوية ، كان له الأثر الكبير فى تحقيق هذه النتائج الباهرة .

ومن المذهل ايضاً ، أنه **كان لنجاح مصر للطيران فى تطبيق برنامج (الأيوزا) تأثير إيجابى على السلامة الجوية ، ليس فى مصر وحدها ولكن فى العالم كله** ، ولهذا قصة يجب أن تروى ..

فبعد التحسن الكبير جداً الذى طرأ على معدلات الحوادث والوقائع فى مصر للطيران بعد تطبيقها لبرنامج (الأيوزا) ، والمزايا العديدة جداً التى جنتها الشركة من جراء ذلك ، والتى شرحتها بإيجاز ، تأملت حال شركات الطيران الأخرى فى مصر ، ووجدت أنه ليس من العدل أن تُحرم من جنى ثمار حصولها على أعتماد (الأيوزا) هى الأخرى .

فمصر للطيران كانت عضواً فى (الأياتا) ، ومجلس المحافظين بها ، وعضواً أيضاً فى لجنة الإستراتيجية والسياسات بالأياتا ، وهى اللجنة التى تخطط لمستقبل النقل الجوى فى العالم ، وبالتالى كانت على دراية تامة بأهمية برنامج (الأيوزا) ، بينما شركات الطيران المصرية غير الأعضاء فى (الأياتا) ليست على نفس الدراية بأهمية هذا البرنامج ، وتأثيره الشديد المباشر على السلامة الجوية ، سواءً لشركات الطيران أو كافة الدول ، فما من دولة لا تضار بشدة إذا وقع حادث طيران على أراضيها أو لإحدى شركات الطيران بها .

وكان حادث شركة (فلاش) ماثلاً أمامى ، وكيف أُضيرت مصر للطيران ومصر كلها من جرائه . وهدانى الله سبحانه وتعالى ، فقادتنى تأملاتى إلى ضرورة حصول جميع شركات الطيران فى مصر على إعتماد (الأيوزا) لضمان سلامة رحلاتها الجوية . وقدرت أن ترك الأمر إختيارياً للشركات لن يُجدى ، فإعتماد (الأيوزا) يحتاج إلى جهد كبير جداً وإنفاق أموال قد تحجم الشركات عنه ، وفكرت فى أنه يمكن دفع شركات

الطيران للحصول على إعتماد (الأيوزا) بوضع ذلك كـشرط إلزامـى للحـصول علـى رخصة الطيران للشركة ، أو عند تجديدها ، وإنه يمكن إمهال الشركات الوقـت الكـافى اللازم للتطبيق كفترة سماح .

وعندما تبلورت الفكرة فى ذهنى ، عرضت الأمر على السيد وزير الطيـران المـدنى، فإقتنع بها بعد أن ناقشنى فيها تفصيلاً ، وطلب منى شرحها للسيد رئيس سلطة الطيـران المدنى لدراستها وعرض الإجراءات والقرارات اللازمة ، وقمت بـذلك علـى الفـور . وبالفعل صدر القرار الوزارى الملزم لشركات الطيران بالحصول على إعتماد (الأيـوزا) كشرط إلزامى للحصول على رخصة الطيران أو تجديدها فى مصر .

وكان نجاحاً كبيراً ، ليس فقط لتأثيره الإيجابى جداً على السلامة الجوية فى مصر، ولكن أيضاً لكون مصر أول دولة فى العالم تطبق ذلك .

وفور صدور القرار الوزارى ، قمت بالإتصال بـــ (جيوفانى بزنيانى) مدير عام (الأياتا) وأبلغته بما قامت به مصر ، فرحب بذلك تماماً ، وإعتبرها خطوة هامة جـداً لتحـسين السلامة الجوية على مستوى جميع الدول ، وطلب إخطار (الأياتا) رسمياً بذلك ، وأبلغنى بأنه سيحُث جميع الدول على أن تحذو حذو مصر ، وطلب إبلاغ الوزير بتهنئتـه علـى هذه الخطوة الموفقة .

وبعد إنتهاء المكالمة ، أبلغت السيد الوزير بفحواها ، فطلب منى إبـلاغ الـسيد رئـيس السلطة لإخطار (الأياتا) رسمياً ، ففعلت ذلك . ولا أذكر تحديداً الفترة التى حدثت فيهـا هذه الأحداث ، ولكنها بالقطع كانت بعد حصول مصر للطيران على (الأيـوزا) ولمـس نتائجها ، وبالتالى قد تكون فترة وقوع هذه الأحداث حول منتصف عام ٢٠٠٥ .

وبالطبع ، لم ترحب معظم شركات الطيران المصرية بصدور القرار الـوزارى الملـزم بالحصول على (الأيوزا) ، وكان ذلك متوقعاً فى البداية ، ولكن مع مرور الوقت والتيقن من أهمية هذا البرنامج لشركة الطيران نفسها قبل غيرها ، بدأت الشركات فى التطبيق ، وقدمت مصر للطيران دعماً كبيراً لكثير من الشركات ، وذلك إيماناً بدورها الريادى فى مجال الطيران المدنى بمصر .

وكانت شركة (إيركايرو) التى تملك مصر للطيران ستين بالمائة من أسهمها ، هى الشركة الثانية التى تحصل على إعتماد (الأيوزا) فى مصر ، وكان الجهد الذى بذله السيد رئيس مجلس إدارة (إيركايرو) والمختصون معه بالشركة وراء هذا النجاح ، إضافةً إلى الدعم الكبير الذى قدمته مصر للطيران ، بناءً على تعليماتى ، وممثلةً فى قطاع السلامة والجودة وشركة الخطوط الجوية ، كما لايمكن إغفال الدور الرئيسى الذى قام به الزميل الكابتن أيمن نصر فى سبيل ذلك ، والذى لولاه ما تحقق هذا النجاح .

ومرت الأيام وكان موعد الجمعية العامة للأياتا بباريس فى يونية من عام ٢٠٠٦ ، وأثناء مراجعتى للأوراق المرسلة من (الأياتا) قبل موعد الجمعية بعدة أسابيع ، ومن بينها برنامج إجتماعات الجمعية ، فوجئت ببند فى البرنامج يتضمن تكريم رئيس سلطة الطيران المدنى فى دولة شيلى ، كونها أول دولة فى العالم تجعل الحصول على إعتماد (الأيوزا) شرطاً أساسياً لحصول شركات الطيران على رخصة الطيران أو تجديدها .

وكان هذا بمثابة الصدمة لى ، فمصر هى الدولة الأولى التى طبقت ذلك ، ومنذ ما يقرب من العام ، وعندما أبلغت السيد الوزير بذلك تبين أن إخطار (الأياتا) فى حينه لم يتم بالشكل المطلوب ، فقمت من فورى بالإتصال بـ (جيوفانى بيزنيانى) ، وذَكَّرتَهُ بحديثى معه منذ ما يقرب من عام ، وكيف أن مصر هى صاحبة الفكرة والمبادرة الأولى فى هذا الصدد ، فطلب إمهاله للمراجعة ، وعاود الإتصال بى وأبلغنى بقرار (الأياتا) ، بأن يتم تكريم كلاً من مصر وشيلى فى شخص رئيس سلطة الطيران المدنى بكل منهما ، ولكونهما أول دولتين يقومان بإصدار هذا التشريع الملزم .

وبالفعل أُرسلت الدعوة للسيد رئيس سلطة الطيران المدنى المصرى ، وتم تكريمه مع رئيس سلطة الطيران المدنى بشيلى فى ، إجتماع الجمعية العامة للأياتا فى باريس ، وكان إنجازاً طيباً لمصر فى مجال الطيران المدنى ، وقد نهج العديد من الدول نهج مصر وشيلى بعد ذلك ، وبذلك كان لحصول مصر للطيران على إعتماد (الأيوزا) بهذا النجاح المذهل ، تأثيراً إيجابياً للغاية فى تحسين السلامة الجوية ، ليس فى مصر وإفريقيا فقط ، وإنما فى العديد من دول العالم .

وهكذا تبلور تماماً المحور الأول لإستراتيجية مصر للطيران فى عهدها الجديد ، وأصبح للسلامة الجوية أهمية قصوى ، بل وقدسية خاصة ، نبذل فى سبيل الوصول إلى أعلى درجاتها ، جهداً دؤباً متصلاً ، لا ينقطع ولا يتوقف أبداً . وكنت أقول دائماً لزملائى فى مؤتمرات السلامة الجوية ، أنه مهما بذلنا من جَهد ، فلن نستطيع أبداً أن نضمن السلامة الجوية بنسبة مائة فى المائة ، لأن هناك دائماً مواقف جديدة ، وقد يكون بعضها قدرياً لم نتحسب لها ، فنضع ضوابط لعدم حدوثها ، أو إجراءات لمواجهتها عند الحدوث ، وهنا يأتى سترُ الله سبحانه وتعالى ، وكنت أقول لهم أن سترَ الله سبحانه وتعالى يؤتيه لمن يستحقه ويعمل له ، فبدون أن نجتهد دوماً ، ونعمل دائماً لإرساء قواعد السلامة الجوية القياسية بالشركة لن نكون مستحقين لسترِ الله سبحانه وتعالى .

الفصل السابع

إعادة هيكلة النشاط التجارى

الفصل السابع

إعادة هيكلة النشاط التجارى

بعد إنقضاء شهور قليلة من تولى المسئولية الأولى فى مصر للطيران ، أصبح جلياً تماماً أمامى ، أن النشاط التجارى للخطوط الجوية هو المحرك الرئيسى للأنشطة بمصر للطيران ، وقد أوضحت ذلك لزملائى فى مصر للطيران فى مواقف كثيرة ، فكنت أقول لهم أنه إذا كانت شركة الخطوط الجوية هى القاطرة التى تَجُر قطار مصر للطيران ، والذى يتكون عرباته من باقى شركات مصر للطيران ، فإن القطاع التجارى للخطوط الجوية هو الوقود الذى تَسِير به هذه القاطرة ، أى أن الوقود المُسَيِر لقطار مصر للطيران هو نشاط القطاع التجارى للخطوط الجوية بها . و بالتالى كلما كان أداء هذا القطاع نشيطاً وحيوياً ومتطوراً، وطبقاً للمفاهيم الحديثة المُطبقة فى صناعة النقل الجوى، كلما كان قطار مصر للطيران أكثر سرعة وإنطلاقاً ، وهذا يعنى ضرورة الأسراع بتطوير قطاع الشئون التجارية .

وقد إتفق معى في هذه الرؤية كل من ، رئيس شركة الخطوط الجوية ، ورئيس القطاع التجارى ، ومستشار رئيس الشركة القابضة للشئون الفنية ، وهو المهندس محمد حسن . ويجب الإشارة أن المهندس محمد حسن كان مستشاراً لرئيس قطاع الشئون الفنية ، وذلك قبل أن يتحول هذا القطاع إلى شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية ، وكان قد قضى بمصر للطيران ما يزيد عن عشر سنوات ، إكتسب فيها خبرات كبيرة فى كافة المجالات ، فقررت عند تعيينى رئيساً للشركة القابضة ، أن أستعين به كمستشار لى للأستفادة من خبراته الكبيرة ، وكفاءته التى يشهد بها الجميع .

وبعد مناقشات مستفيضة ، إتفقنا على ضرورة الإستعانة بالخبرة العالمية فى تطوير أداء النشاط التجارى للخطوط الجوية ، فطلبنا عروضاً من أكبر الشركات العالمية فى مجال الخدمات الإستشارية للطيران ، فتقدمت عدة شركات ، وقامت بعمل التقييم والتحليل المبدئى للأنشطة التجارية بالشركة ، وكان معظمها يتركز فى القطاع التجارى وقطاع التخطيط بشركة الخطوط الجوية ، ثم قدمت الشركات نتائج هذا التقييم والتحليل المبدئى (Assessment) ، مع تحديد الفجوة بين ما هو موجود بمصر للطيران وما هو مطبق عالمياً (Gap Analysis) ، ثم عرضت البرنامج المقترح للإصلاح لسد هذه الفجوة أو تقليلها قدر المستطاع .

وكان عرض شركة سيبر العالمية لإستشارات الطيران ، هو أكثر العروض تميزاً وأفضلها ، وقدمت الشركة عرضاً تفصيلياً لتقييم وتحليل أوضاع مصر للطيران فى إدارة النشاط الرئيسى لها (Core Business) ، وهو نقل الركاب والبضائع ، ومقارنته بالأساليب العالمية الحديثة فى إدارة هذا النشاط ، وتقييم النتائج المترتبة على ذلك ومدى تأثيرها على النتائج المالية لمصر للطيران .

ومما ساعد الشركة على تقديم هذا التقييم ، والتحليل التفصيلى الدقيق لأوضاع مصر للطيران ، أنها كانت نفس الشركة الإستشارية التى إستقدمتها مؤسسة مصر للطيران من قبل لتقديم برنامج لتطوير مصر للطيران ، والذى أشرت إليه فى بدايات هذا الكتاب ، فالدراسات والبيانات كانت موجودة لديها بالفعل ، فقامت الشركة بتحديثها بالإشتراك مع فريق العمل الذى شكلته مصر للطيران ، وذلك لمساعدة الشركات الأستشارية فى إجراء التقييم والتحليل المبدئى قبل تقديمها لعروضها .

وقد إتفقت الشركات جميعها على سوء أحوال مصر للطيران ، وأن الفجوة بينها وبين الشركات العالمية كبيرةً جداً ، وأن إستمرار تدنى الأوضاع على هذا الحال ، و بمعدل الخسائر الذى تحقق طوال السنوات السابقة ، سيؤدى حتماً إلى إنهيار الشركة خلال عدة سنوات قليلة لا يتجاوز ثلاث أو أربع سنوات مما يهدد وجودها نفسه .

ولابد من الإشارة إلى بعض **نتائج التقييم والتحليل لأوضاع وأداء مصر للطيران** فى هذا الوقت ، والذى عرضته شركة (سيبر) فى شهر أكتوبر من عام ٢٠٠٣ ، وذلك بتقريرها الذى إشتمل على حوالى مائة وسبعين بياناً تحليلياً .

وطبقاً لهذه النتائج التى توصل إليها الفريق المشترك من خبراء شركة (سيبر) ومجموعة العمل المتخصصة من مصر للطيران ، والتى إعتمدت على تحليل الميزانيات ومؤشرات نتائج الأعمال المعلنة من مصر للطيران والشركات الأخرى خلال الثلاث سنوات الأخيرة ، فإن نتائج تشغيل الخطوط الجوية بمصر للطيران قد حققت خسائر كبيرة فى الثلاث سنوات الأخيرة التى أُجريت عنها الدراسة ، وتصاعدت هذه الخسائر عاماً بعد عام ، ففى ميزانية ٩٩/٢٠٠٠ بلغت خسائر تشغيل الخطوط ١٤٢ مليون جنيه ، وزادت الخسائر إلى ٣٤٣ مليون جنيه فى ميزانية ٢٠٠٠/٢٠٠١ ، ثم إلى ٥٦٤ مليون جنيه فى ميزانية ٢٠٠١/٢٠٠٢.

ورغم النتائج الإيجابية التى كانت تحققها بعض قطاعات الخدمات فى مؤسسة مصر للطيران ، والتى كانت تؤدى إلى تحسين النتائج المالية النهائية للمؤسسة ، مثل قطاعى الخدمات الأرضية والخدمات الجوية ، إلا أن حجم الخسائر الضخم الذى تحقق من تشغيل الخطوط الجوية خلال السنوات الأخيرة من عمر المؤسسة ، قد أدى إلى تحقيق نتائج نهائية خاسرة تزايدت عاماً بعد عام خلال هذه السنوات ، فطبقاً للميزانيات المعلنة بلغت خسائر مصر للطيران فى ميزانية ٢٠٠١/٢٠٠٢ حوالى مائتين وخمسين مليون جنيه ، وهى آخر ميزانية لمؤسسة مصر للطيران قبل تحويلها إلى شركة قابضة .

وقد أثبت التحليل الدقيق لبيانات الإيرادات والتكاليف خلال سنوات الدراسة الثلاث ، عن أن متوسط الخسارة المحققة من تشغيل مقعد راكب واحد لمسافة كيلو متر واحد لجميع رحلات مصر للطيران قد بلغت ١٦ ، ٣٦ ، ٦٣ سنت أمريكى على التوالى ، وهذا المؤشر المشهور جداً فى تحليل أداء شركات الطيران يعرف بالـ PASK (Profit per Available Seat Kilometer) ، وهو ناتج عن طرح مؤشرين آخرين

هما الـ RASK (Revenue per Available Seat Kilometer) ، والــ CASK (Cost per Available Seat Kilometer) .

ومن البديهى أن متوسط الخسارة المحققة من تشغيل المقعد الواحد لكل كيلومتر طيران وتزايدها عاماً بعد عام ، يؤدى إلى الخسائر الكبيرة المتزايدة التى حققها تشغيل الخطوط الجوية . وأرجو أن يعذرنى القارئ الكريم إذا كنت لم أنجح فى جهدى لتبسيط المعلومات الفنية إلى الحد الذى يقبله ، كما أرجو أن يعذرنى المتخصصون من القراء إذا كنت لم أغوص كثيراً فى المعلومات الفنية ، وذلك فى محاولة منى أن يكون ما ورد فى هذا الكتاب مقبولاً من قاعدة عريضة من القراء حتى تتحقق الفائدة المرجوة .

وإذا إستعرضنا مؤشراً هاماً آخر ورد فى الدراسة وهو الـ BELF (Break Even Load Factor) ، وهو معامل التحميل الذى يتحقق عنده نقطة التعادل بين التكاليف والإيرادات ، ومعامل التحميل أو معامل الحمولة (Load Factor) هو معامل يعبر عن نسبة إمتلاء طائرات الشركة بالركاب أثناء رحلاتها ، وينتج من قسمة عدد المقاعد المباعة فى المسافات المقطوعة على عدد المقاعد المعروضة فى نفس المسافات المقطوعة ، ومن البديهى أنه كلما قل مؤشر الـ (BELF) كلما عكس ذلك أداءً أفضل لشركة الطيران ، لأنه يعنى أن الشركة قد حققت إيرادات تغطى التكاليف بعدد ركاب أقل على الطائرات ، ثم تبدأ بعد ذلك فى تحقيق الأرباح مع زيادة عدد الركاب ، ولكن لم يكن هذا هو الحال فى مصر للطيران خلال أعوام ٩٩/٢٠٠٠ ، ٢٠٠٠/٢٠٠١، ٢٠٠١/٢٠٠٢ ، إذ بلغ مؤشر الـ (BELF) ٦٦,٩٢% ، ثم ٦٩,٩١% ، ثم ٧٤,٢% على التوالى ، فإذا علمنا أن متوسط نسبة إمتلاء طائرات مصر للطيران فى عام ٢٠٠١/٢٠٠٢ كانت ٦٢,٤ % فقط لعلمنا كيف تحققت الخسائر الكبيرة خلال هذه الأعوام .

وقد إستعرضت الدراسة مقارنات كثيرة (Bench Marking) مع شركات الطيران المنافسة بالمنطقة ، وكذلك بعض الشركات العالمية ، لإبراز أن أسباب تدهور الأداء

بمصر للطيران يرجع إلى أسباب خاصة بها ، وليس لظروف خارجية أصابت الجميع كما كان يُشاع أحياناً .

ومن هذه المقارنات أن متوسط نسبة إمتلاء الطائرات (معامل الحمولة) لمصر للطيران هو الأدنى على الإطلاق بالنسبة للشركات العربية ، ففي عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ بلغت هذه النسبة فى مصر للطيران ٦٢,٤% كم ذكرت ، بينما بلغت فى الملكية الأردنية ٦٦,٦%، وفى السعودية ٦٨,٨% ، والكويتية ٦٩,٨% ، والإمارتية ٧٨% . ولو قارنا هذه النسبة مع الشركات العالمية ، لوجدناها تبلغ فى لوفتهانزا ٧٧,١% ، والبريطانية ٧٢,٨% ، وإيرفرانس ٧٦,١% .

وإذا قارنا مؤشر الـ (Yield) ، وهو متوسط العائد الذى تحققه الشركة من بيع المقعد الواحد لمسافة كيلو متر واحد ، لوجدناه فى مصر للطيران هو الأدنى بين جميع الشركات فى عام ٢٠٠٢ ، إذا بلغ ٥,٤ سنت أمريكى ، بينما بلغ فى الأردنية ٨ سنت ، وطيران الشرق الأوسط ١٤,١ سنت ، والسعودية ٩,٧ سنت ، والكويتية ٨,٩ سنت ، والإماراتية ٩,٢ سنت . أما فى الشركات العالمية فيبلغ : ١٩,٣ سنت فى لوفتهانزا ، ١٢,٢ سنت فى البريطانية ، ١٢,٩ سنت فى إيرفرانس .

وإذا قارنا نتائج التشغيل لعام ٢٠٠٢ من خلال إستعراض نسبة العائد على التشغيل(Operating Margin) ، لوجدنا أن مصر للطيران قد حققت ثانى أسوأ نتائج فى هذا العام بعد مؤسسة الخطوط الكويتية ، حيث نجد أن مصر للطيران قد حققت -١٨,٩% ، والكويتية قد حققت - ٢٩,٦% ، وحققت كلاً من الأردنية واللبنانية ١,٩%، والسعودية ٦,١% ، والإمارتية ١٠,٨% ، بينما حققت الشركات العالمية ١,٢% لإيرفرانس، ٣,٨% للبريطانية ، وحققت لوفتهانزا ٨,٤% .

وقد أظهرت الدراسة المقارنة ميزة نسبية لمصر للطيران ، حيث إتضح أن تكاليف تشغيلها هى الأقل بين الشركات جميعاً ، فبينما بلغ تكاليف تشغيل المقعد الواحد لكل كيلو متر خلال عام ٢٠٠٢ فى مصر للطيران ٣,٨٩ سنت ، بلغ فى الأردنية ٥,٢٢ سنت ، وطيران الشرق الأوسط ٧,٨٧ سنت ، والسعودية ٦,٢٧ سنت ، والكويتية ٨ سنت ،

والإمارتية ٦,٤٣ سنت ، وفى الشركات العالمية بلغت ٨,٥٥ سنت فى البريطانية ، ١٠,٤٥ سنت فى إير فرانس ، ١٣,٦٢ سنت فى لوفتهانزا .

وهذه الميزة النسبية لمصر للطيران ، بإنخفاض تكاليف التشغيل لديها ، لم تستفد منها فى تحقيق الأرباح ، لأن الإيرادات كانت متدنية للغاية فتحققت الخسائر ، فبينما نجد أن إيراد المقعد الواحد لكل كيلو متر بلغ ٣,٣٥ سنت فى عام ٢٠٠٢ ، نجده بلغ ٥,٣٢ سنت فى الأردنية ، ٨,٠٢ فى اللبنانية ، ٦,٥٥ فى السعودية ، وفى الكويتية ٦,١٨ سنت ، وفى الإماراتية ٧,٢١ سنت ، أما الشركات العالمية فحققت البريطانية ٨,٨٩ سنت ، وإيرفرانس ١٠,٥٨ سنت ، ولوفتهانزا ١٤,٨٧ سنت .

ومن هنا كان البند الرئيسى فى روشتة الإصلاح التى إقترحتها الشركة وفريق العمل من مصر للطيران ، هو التركيز على كيفية زيادة الإيرادات ونصيب المقعد الواحد لكل كيلو متر منها ، وهو ما تحقق بالفعل فيما بعد .

وقد تضمنت الدراسة النتائج المتوقعة التى يمكن أن تحققها مصر للطيران خلال السنوات التالية ، وذلك إذا لم تتخذ خطوات عاجلة للأصلاح ، وإستمر معدل هبوط مؤشرات الأداء بنفس معدل الهبوط الذى تحقق خلال السنوات السابقة التى شملتها الدراسة ، فنجد أن الداسة قد توقعت أن تصل متوسط نسبة إمتلاء الطائرات المطلوبة لتحقيق نقطة التعادل (BELF) إلى ٨٩,٢% ، وذلك فى عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥ ، وهى نسبة كبيرة جداً يستحيل وصول مصر للطيران إليها حتى لا تخسر ، ناهيك عن تحقيق أرباح ، وإذا إستمرت نسبة الإمتلاء الفعلية المحققة فى عام ٢٠٠٢ على ما هى عليه ، أى ٦٢,٤% ، فإن الخسائر ستتضاعف كثيراً بالقطع ، حيث توقعت الدراسة أن تصل خسائر تشغيل الخطوط الجوية من جراء ذلك إلى مليار ومائتين أربعة وعشرين مليون جنيه فى عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥ ، وهو ما سيؤدى إلى كارثة بكل المقاييس .

وقد خلصت الدراسة إلى **وضع أولويات إستراتيجية لسياسة الإصلاح** ، و تلخصت فى بندها الأول إلى إستغلال الموارد الطبيعية لدى مصر للطيران ، والتى تتمثل فى إستغلال موقع مصر المتميز ، وتفعيل مطار القاهرة كمطار محورى ، والتركيز على التشغيل فى

المنطقة ، وإستغلال حركة النمو السياحى إلى مصر ، وأيضاً التركيز على أسواق الحركة العرقية ، وهى الأسواق التى يتواجد به المصريون أو العرب بكثرة .

أما البند الثانى ، فكان التركيز على نقاط القوة فى التشغيل الحالى لمصر للطيران ، أو بالمعنى الشائع لدينا " إللى تغلب به إلعب به" ، وهو ما يعنى زيادة التركيز على الأسواق المربحة ، وتقليل التشغيل أو دمجه فى الأسواق الغير مربحة .

(Grow profitable markets and consolidate unprofitable markets)

وقد تبين من نتائج تشغيل أسواق مصر للطيران خلال أعوام الدراسة ، أن الأسواق المربحة لمصر للطيران ، كانت سوق الشرق الأوسط والخليج فقط ، بالإضافة إلى أرباح محدودة من تشغيل الشارتر ، بينما خسرت جميع الأسواق الأخرى ، وهى أوروبا وأمريكا وإفريقيا والشرق الأقصى والسوق الداخلى .

ومن اللافت للنظر فى **تحليل الأسواق وخطوط مصر للطيران إليها** ، أن الشبكة الدولية بمصر للطيران كانت متسعة بشكل كبير لا يتناسب مع حجم أسطول الطائرات الموجود بها ، فبينما كان عدد طائرات الركاب التى تملكها مصر للطيران فى ذلك الوقت يبلغ ٣٢ طائرة فقط ، كانت خطوط الرحلات الخارجية تمتد إلى أكثر من ٧٠ مقصد دولى ، وهذا يعنى بطبيعة الحال أن **معدل تكرار الرحلات** على مدار الأسبوع للمقصد الواحد سيكون ضعيفاً ، وقد كان هذا واقع الأمر فى مصر للطيران ، فالمقاصد الخارجية التى كانت تصل إليها مصر للطيران برحلة أو رحلتين أسبوعياً كانت تتجاوز الخمسة وعشرين مقصداً ، أى حوالى ثلث إجمالى عدد المقاصد الخارجية ، فإذا أضفنا إليها المقاصد التى تصل اليها ثلاث رحلات أسبوعياً لوصلت هذه النسبة إلى أكثر من نصف عدد المقاصد الخارجية .

وهذا وضع سيئ جداً فى التشغيل الإقتصادى للخطوط الجوية ، لأن أبسط المطلعين يعلمون أن التكاليف الثابتة للخط الجوى من نقطة إلى أخرى لا تتغير كثيراً بزيادة عدد الرحلات أو نقصانها على هذا الخط ، ومن هذه التكاليف إيجارات المكاتب وأجور العاملين وبعض الرسوم التى تُحسب بالفترة الزمنية وغير ذلك ، بل أن هناك عنصراً

هاماً جداً فى هذه التكاليف ، وهى تكاليف الركب الطائر ، أى الطيارين وطاقم الضيافة ، فإذا علمنا أنه فى حالة تشغيل رحلة واحدة أسبوعياً إلى مقصد ما ، فإن الركب الطائر الذى طار بالطائرة إلى مقصدها سينتظر فى أغلب الأحوال فى هذا المقصد لمدة أسبوع كامل ، وذلك لحين العودة بالطائرة التى قامت بالرحلة فى الأسبوع التالى ، ويحدث هذا عندما لا يمكن لنفس الطاقم قيادة الطائرة في رحلة العودة بعد وصولها مباشرة ، وذلك بسبب تجاوز مدة الرحلة ذهاباً وإياباً أقصى وقت محدد لتشغيل الركب الطائر طبقاً لتشريعات سلطة الطيران المدنى المصرى (الإيكار) ، وبالطبع تتحمل الشركة فى هذه الحالة تكاليف كبيرة تتمثل فى أجور الركب الطائر لمدة أسبوع بلا عمل ، مع تكاليف إقامتهم فى الفنادق الفاخرة خلال هذا الأسبوع ، كما يؤدى هذا أيضاً إلى عدم الإستفادة من هذا الطاقم فى رحلات أخرى بالشركة طوال أسبوع الإقامة فى الخارج .

ولنا أن نتخيل حجم التكاليف التى ستُحمل على إيرادات خط واحد ، لا تنفذ عليه إلا رحلة واحدة أسبوعياً ، وذلك إلى مقصد بعيد بدرجة تحتم حصول الركب الطائرة على ساعات الراحة المقررة قانوناً قبل العودة بالطائرة ، إنها بالقطع تكاليف باهظة جداً مقارنة بإيرادات رحلة واحدة أسبوعياً ، والتى غالباً ما تكون ضعيفة للغاية ، وذلك بسبب عدم إقبال الركاب على شركات الطيران التى تُسَير رحلة واحدة أسبوعياً للمقصد الذى يرغبون السفر إليه ، لأن ذلك لا يترك أمامهم خيارات كثيرة فى إختيار تاريخ الذهاب والعودة ، ونتيجة لهذا كله تكون الخسارة محتومة للخطوط التى تنفذها مصر للطيران برحلة واحدة أسبوعياً .

وحتى الخطوط ذات الرحلتين أسبوعياً لا تكفى لتغطية تكاليف التشغيل بالإضافة الى التكاليف الثابتة لهذا الخط ، بينما كانت بعض الخطوط ذات الثلاث رحلات أسبوعياً تحقق بالكاد نقطة التعادل أو ربحاً ضئيلاً ، وإن كان معظمها تحقق الخسارة أيضاً .

وقد تأكد لنا تماماً خلال هذه الفترة أن معدل تكرار الرحلات على الخط الواحد المنتظم ، هو أحد العوامل الهامة جداً فى إنجاح هذا الخط وتحقيق الربح منه ، أو فشله وتحقيق الخسارة من ورائه ، فكلما زاد عدد الرحلات أسبوعياً على الخط زادت إيرادات هذا

الخط مقارنة بإجمالى التكاليف عليه ، وغالباً ما يتحقق الربح ، والعكس صحيح ، ويمكن إستثناء الخطوط الغير منتظمة من هذه القاعدة العامة ، مثل رحلات الشارتر ، أو حتى الخطوط شبه المنتظمة إلى المقاصد السياحية المصرية ، وخاصة الشواطئ ، لأن لها حسابات خاصة تتعلق بكل خط على حدة . وبالقطع هناك عوامل أخرى هامة تؤثر في إنجاح خطوط الطيران المنتظمة أو إفشالها غير معدل تكرار الرحلات على الخط الواحد أسبوعياً ، ولسنا بصدد التعرض لها حالياً .

وكما أشرت ، لم تكن مؤسسة مصر للطيران تهتم كثيراً بمعدل تكرار الرحلات على الخط الواحد أسبوعياً ، كما أظهرت دراسة بيت الخبرة ذلك بوضوح ، فإذا كان عدد الخطوط التى يَعمل عليها حتى ثلاث رحلات أسبوعياً تصل إلى نصف عدد خطوط الشبكة الدولية ، فكيف يمكن أن تحقق هذه الشبكة ربحاً ؟! ، وإذا أخذنا فى الإعتبار أيضاً أساليب التشغيل الخاطئة لمعظم خطوط الشبكة الأخرى ، والتى يزيد فيها عدد الرحلات على الخط الواحد عن ثلاث رحلات أسبوعية ، والتى أظهرتها الدراسة وسنتعرض لها بعد قليل ، لعلمنا أسباب حجم الخسائر الكبيرة التى حققها تشغيل الخطوط الجوية لمصر للطيران خلال السنوات الأخيرة من عمر المؤسسة .

وفى واقع الأمر فإن الشواهد كلها أكدت أن مؤسسة مصر للطيران ركزت فى السنوات الأخيرة على توسيع شبكة الخطوط الجوية ، والوصول إلى أكبر عدد من المقاصد الدولية ، وذلك دون الإلتفات إلى سلامة التشغيل الإقتصادى على هذه الخطوط ، ويؤكد ذلك عدد المقاصد الدولية بشبكة مؤسسة مصر للطيران مقارنة بعدد طائرات الركاب التى كانت تملكها ، وقد أشرت إلى ذلك منذ قليل ، فإذا كان عدد المقاصد الدولية يصل إلى سبعين مقصداً أو يزيد ، بينما عدد الطائرات يبلغ إثنين وثلاثين طائرة فقط ، فإن هذا يعنى أن كل طائرة من طائرات الشركة ستعمل على خطين أو أكثر بصفة عامة ، وهذه نسبة عالية جداً من الخطوط التى تُخصص لطائرةٍ واحدة ، وتؤدى إلى ضعف معدل تكرار الرحلات أسبوعياً على الخط الواحد .

وقد عقدنا مقارنات عديدة (Bench Marking) مع شركات الطيران العالمية ، فوجدنا أن عدد الطائرات التى تملكها هذه الشركات يصل فى أغلب الأحيان إلى ضعف عدد الخطوط التى تُشغلها الشركة ، وفى بعض الأحيان يصل إلى ثلاثة أضعاف عدد هذه الخطوط ، وهذا يعنى أن كل خط تشغله الشركة سيعمل عليه طائرتين على الأقل ، وبهذه المقارنة نجد أن معدل تشغيل الطائرة الواحدة فى مصر للطيران على خطوطها الجوية كان يزيد بأكثر من أربعة أضعاف مقارنة به فى الشركات العالمية وهو ما يعنى أن متوسط معدل تكرارية الرحلات على الخط الواحد أسبوعياً فى مصر للطيران يقل عن الربع عن مثيله فى شركات الطيران العالمية .

وإذا أضفنا إلى ضعف هذا المعدل (تكرارية الرحلات على الخط الواحد أسبوعياً) ، معدلاً ضعيفاً آخر رصدته الدراسة بسهولة ، وهو متوسط عدد ساعات طيران الطائرة الواحدة يومياً فى مصر للطيران ، والذى كان لا يزيد عن ما نسبته من ٥٠% إلى ٧٠% من المعدلات العالمية لمختلف أنواع الطائرات ، لتبين لنا أن تشغيل أسطول طائرات مصر للطيران لم يكن تشغيلاً إقتصادياً سليماً، سواءً على مستوى تخطيط شبكة الخطوط، أو بمعدل التشغيل اليومى للطائرات ، وبذلك لم يُمكن تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من تشغيل الطائرات ، تلك الأصول ذات القيمة العالية جداً ، وهذا كله يدخل فى نطاق الأسباب المرصودة التى أدت إلى تحقيق الخسائر الكبيرة من تشغيل الخطوط الجوية فى السنوات الأخيرة لمؤسسة مصر للطيران .

وقد قدمت الدراسة تحليلاً ملفتاً ، وذلك فى إطار شرح أهمية إستغلال أحد الموارد ، أو المزايا الطبيعية لمصر للطيران فى التشغيل من مطار القاهرة الدولى ، وكيف يمكن تفعيل هذا المطار ليكون مطاراً محورياً رئيسياً للمنطقة ، ويكون وسيطاً فى نقل الحركة من الشمال (أمريكا وأوروبا) إلى الجنوب (شرق وجنوب أفريقيا) ، ومن الشرق (أسيا والخليج العربى) إلى الغرب (شمال أفريقيا وغربها) . فقد رأت الدراسة أن مصر للطيران والقائمين على الطيران المدنى فى مصر ، قد أغفلوا لعقودٍ طويلةٍ إستغلال موقع

مصر المتميز جداً فى وسط قاراتٍ ثلاث ، وكمركزٍ للبلدان العربية ، وكبوابــةٍ لــشمال شرق أفريقيا، وكبوابةٍ أخرى لجنوب غرب أسيا والخليج العربى .

فبمثل هذا الموقع ، ومع الثقل الحضارى والتاريخى لمصر كدولة رائدة فى المنطقة كلها عربياً وأفريقياً ، كان يمكن لمصر للطيران ، وميناء القاهرة الجوى إستغلال كــل هــذه المزايا الهائلة لموقع ومكانة مصر، وذلك لتشغيل نهر متدفق من الحركة الجوية ، بــين الشمال والجنوب من ناحية ، وبين الشرق والغرب من ناحية أخرى ، ولكن لم يلتفت أحد إلى ذلك ، وتُرك هذا السوق الكبير لمطارات وشركات طيران فى دول أخرى بالمنطقة ، لا يقارن ما لديها بما لدى مصر من موقع ومنزلة ومكانة ، لتغترف منــه مــا تــشاء ، وتحقق منه من المكاسب ، ما ساهم بشكل كبير فى علو كعبها فى مجال الطيران المدنى على مصر ذات التاريخ العريق .

ولم تكن مصر للطيران وحدها التى لم تلتفت إلى ذلك بعدم ضــبط شــبكة خطوطهــا ، ومواعيد رحلاتها ، لتحقق الإتصال وإنسيابية الحركة ما بين رحلات الشمال والجنــوب من ناحية ، ورحلات الشرق والغرب من ناحية أخرى ، فقد أهمل ميناء القاهرة الجــوى أيضاً ولسنوات طويلة تقديم الخدمات المناسبة لركاب الترانزيــت ، أو حتــى معــاملتهم المعاملة الآدمية اللائقة ، ناهيك عن إجراءات الجوازات ، والإجراءات الأمنية الصارمة، التى كانت تجعل رعايا بعض الدول ، وخاصة الأفريقية ، يحجمون تماماً عن إســتخدام مطار القاهرة كمحطة ترانزيت لهم .

وحتى نتخيل حجم الخسارة التى تحملتها مصر ، ومصر للطيران من جراء كل هذا لفترة طويلة إستمرت لعقود ، فإن الدراسة أظهرت أنه لو حصلت مصر للطيران على واحــدٍ بالمائة فقط من حجم الحركة المنقولة بين أوروبا وأفريقيا فى عــام ٢٠٠٢ ، لأدى ذلــك إلى زيادة عدد الركاب المنقولين على مصر للطيران بمقدار سبعة ونصف مليون راكــب سنوياً ، وكما نعلم فإن كل ما كانت تنقله مصر للطيران سنوياً فى هذه الفترة كان يتراوح بين أربعةٍ وأربعة ونصف المليون راكب ، أى أن ما كان يمكن أن تحصل عليه مــصر

للطيران من نصيب الواحد بالمائة من الحركة المنقولة فى إتجاه واحد وعكسه ، يصل إلى ما يقرب من ضعف عدد الركاب الذى كانت تنقله مصر للطيران فعلاً .

وقد حددت الدراسة فى نهاية الأمر إتجاهات التغيير الذى يجب أن تنتهجه مصر للطيران، وذلك لمعالجة كل هذه الأوضاع الخاطئة فى تشغيل الخطوط الجوية بها وتحسين نتائجها، ويمكن تلخيص **إتجاهات التغيير فى شبكة الخطوط** والتى أوصت بها الدراسة فى الآتى :

- زيادة وتكثيف التشغيل فى الشرق الأوسط والخليج وأفريقيا .
- دمج التشغيل فى أوروبا وأمريكا .
- دمج التشغيل فى منطقة الشرق الأقصى مع مراقبة السوق لإعادة بنائه .
- بناء سوق قوى للترانزيت فى مطار القاهرة ، وذلك بتحقيق الإتصال والإنسيابية فى مواعيد وصول وإقلاع الرحلات ، بين الشمال والجنوب ، وبين الشرق والغرب ، والعكس بالعكس .
- حماية التشغيل الداخلى للشركة .
- فصل تشغيل الشارتر عن التشغيل المنتظم .
- دعم رحلات السياحة الثقافية والشاطئية إلى مصر .

ويلاحظ أن التوجه العام الذى تبنته الدراسة للتغيير فى شبكة الخطوط ، هو التوسع فى التشغيل فى مناطق الشرق الأوسط والخليج وأفريقيا ، وذلك على حساب دمج التشغيل فى المناطق الأخرى ، وأهمها أوروبا بالطبع ، لأن شبكة الخطوط بها كانت الأكثر إتساعاً وإنتشاراً ، وتحوى كثيراً من الخطوط ذات الرحلة الواحدة أو الرحلتين أسبوعياً .

ورغم أن تنفيذ هذه التوصية فيما بعد جلب على مصر للطيران ، وعلىَّ شخصياً الكثير من المشاكل ، إلا أنها كانت أكثر التوصيات تأثيراً على النتائج الإيجابية التى تحققت بعد ذلك ، فالشئ الغريب أن مصر للطيران كانت قد توسعت فى أوروبا بخطوط ضعيفة ذات رحلة أو رحلتين فى الأسبوع ، وكانت هذه الخطوط تخسر على طول الخط ، وكان هذا

التوسع على حساب نصيبها العادل فى الحركة الجوية مع معظم البلدان العربية فى الخليج والشرق الأوسط ، وحتى السودان وليبيا .

ويكفى أن نعلم أن حجم الفجوة بين ما كانت تعرضه مصر للطيران من مقاعد على رحلاتها لهذه المناطق ، وبين ما هو مسموح لها بعرضه طبقاً للإتفاقيات الثنائية بين مصر وهذه الدول ، كانت تتصاعد عاماً بعد عام دون الإلتفات إلى أن هذه الأسواق كانت هى الوحيدة التى تحقق الربح للشركة ، لأنها أسواق قريبة ذات حركة جوية كثيفة مع مصر ، وتكلفة التشغيل عليها هى الأقل على الإطلاق ، وذلك لعدم الحاجة لبقاء الأطقم الجوية فى محطات الوصول لقربها من القاهرة .

فكيف نترك أسواقاً تكسب وراكبها مضمون ونذهب إلى أسواق تخسر وخسارتها قد تزيد، كنا كمن نترك البحيرة القريبة العامرة بالأسماك ، ونذهب للصيد فى أعالى البحار بحثاً عن الرزق وقد نعود بصيد أو لانعود ، ناهيك عن فرق التكلفة فى كلتا الحالتين .

وعندما عرضت الشركة نتائج الدراسة بالإشتراك مع فريق العمل من مِصر للطيران ، وكان ذلك فى إجتماع كبير حضره معى الرؤساء والمديرون والمختصون من مصر للطيران ، أحسسنا جميعاً بالصدمة من حجم الأخطاء وقسوة الأوضاع ، وكان العرض مقنعاً تماماً ، فالأرقام كلها من مصادر وثيقة وموثقة ، والنتائج التى قادت إليها الأرقام واضحة تماماً ومؤكدة ، والمقارنات التى عُقدت مع مؤشرات الأداء بالشركات الأخرى تبطل تماماً أى حجج زائفة تُبرر ما حدث فى مصر للطيران .

وإقترحت الشركة أن يتم **برنامج الإصلاح** بالعمل على عدة محاور حتى تتحقق النتائج المرجوة فى أسرع وقت ، وقدرت الزمن المطلوب لتنفيذ البرنامج من ثمانى إلى عشرة أشهر ، وبعد مفاوضات مكثفة مع الشركة أدارتها اللجنة المختصة ، إتفقنا أن تكون **محاور البرنامج** هى : تخطيط الشبكة – التسعير وتعظيم العائد – المبيعات والتوزيع ، كما إتفقنا على أن يتم التطبيق على خط واحد فقط من خطوط الشبكة كنموذج مبدئى (Quick Hit)، وذلك للتأكد من نجاح برنامج الإصلاح المقترح قبل التوسع فى تطبيقه .

وإتفقنا أيضاً على مبدأ هام جداً أرسيناه بعد ذلك فى جميع التعاقدات مع الجهات الإستشارية وبيوت الخبرة ، وهو ألا يكون ناتج التعاقد هو تلقى التقارير الممتلئة بالأرقام والإحصائيات ، والمنتهية إلى توصيات لا يعلم أحد إمكانية تطبيقها على أرض الواقع من عدمه ، أو مدى النتائج التى يمكن أن تحققها ، بل يجب أن يشارك ممثلى الجهة الإستشارية أو بيت الخبرة من الخبراء المتخصصين ، والذى يجب أن توافق مصر للطيران عليهم طبقاً لخبرتهم وسابق أعمالهم ، مع فريق عمل من مصر للطيران ، وذلك فى تنفيذ هذه التوصيات معاً ، وأن يرتبط ما يتم دفعه من أتعاب للإستشارى بما يتم تحقيقه من نتائج فى مراحل التنفيذ المختلفة ، وقد وافقت شركة (سيبر) على ذلك بعد جهود فى المفاوضات معها ، وأشهد أن السيد وزير الطيران كان موجهاً لذلك ومؤكداً عليه .

وتشكلت فرق العمل المشتركة للمحاور الثلاثة من خبراء أكفاء من شركة (سيبر) العالمية ، إلى جانب موظفين متخصصين من مصر للطيران ، تم إنتقائهم بعناية من مجالات العمل المناسبة ، وتم تشكيل لجنة تنفيذية لإدارة المشروع برئاسة المهندس محمد حسن ، ومعه رئيس القطاع التجارى ، ورئيس قطاع التخطيط ، وباقى المديرين المتخصصين فى المحاور الثلاثة ، كما تشكلت لجنة رئيسية برئاستى ومعى الرؤساء المختصين لتلقى تقارير اللجنة التنفيذية ومتابعة أعمالها أولاً بأول .

وكانت كل لجنة من لجان المحاور الثلاثة تدرس كافة تفاصيل الإجراء المطلوب تنفيذه، وتحصل على موافقة اللجنة التنفيذية عليه ، ثم تنفذه فوراً ، ما عدا التغييرات الكبيرة التى كانت يجب أن تُعرض على اللجنة الرئيسية لإقراراها قبل التنفيذ . وتم تنفيذ النموذج المبدئى أولاً على خط (القاهرة – الخرطوم) ، حيث تم زيادة عدد الرحلات عليه لتكون رحلة واحدة يومياً ، وتم ضبط موعد الإقلاع والوصول ليتناسب مع خطوط الشبكة الأخرى المغذية لهذا الخط أو المتغذية منه ، كما تم تثبيت هذه المواعيد على مدار الأسبوع .

وبعد ثلاثة شهور من التطبيق ، زادت نتائج التشغيل على الخط بدرجة كبيرة لم تحدث من قبل ، وتأكدنا من نجاح روشتة العلاج ، وأن تطبيق البرنامج على باقى خطوط الشبكة سيأتى بالنتائج المأمولة ، ولكن كانت المشكلة أنه إذا أمكن تدبير بعض الرحلات لخط (القاهرة – الخرطوم) ليصبُح خطاً يومياً ، فأنه لا يمكن تدبير أعداداً كبيرةً من الرحلات لباقى خطوط الشبكة ، التى ترى الدراسة ضرورة زيادتها ، إلا بإلغاء الخطوط الغير مربحة فى أوروبا ، وبعض مقاصد أفريقيا الغير مجدية طبقاً للدراسة .

وعرضت اللجنة التنفيذية ، بعد الدراسات المستفيضة ، على اللجنة الرئيسية ضرورة إيقاف التشغيل على أربعة عشر خط طيران من القاهرة إلى مقاصد فى أوروبا وأفريقيا مرة واحدة ، وكان فى إفريقيا ثلاثة فقط من هذه المقاصد والباقى فى أوروبا ، وكان عدد الرحلات الأسبوعية على أى من هذه الخطوط رحلة واحدة أو رحلتين فقط ، وأوصت اللجنة التنفيذية أن تُستغل الرحلات التى توفرت من إيقاف التشغيل على هذه الخطوط ، فى زيادة الرحلات على الخطوط الرئيسية فى منطقة الخليج والشرق الأوسط وليبيا .

ورغم موافقة اللجنة الرئيسية على هذا الإجراء ، إلا أننى شعرت أن مثل هذا القرار قد يُسبب بعض المشاكل لمصر للطيران ، وذلك بسبب الرفض المُتوقَع من بعض المستفيدين من تشغيل الخطوط التى ننوى إيقافها .

وقبل أن أسترسل فى تفاصيل ما حدث فى هذا الموضوع ، يجب أن أُشير إلى قرار هام إتخذته فى هذه الفترة ، وذلك أثناء التفاوض مع شركة (سيبر) وبدء الشروع فى تنفيذ برنامجها ، وهو **تغيير رئيس القطاع التجارى وتكليف الأستاذ محمد منير بهذه المسئولية** فى هذه المرحلة الهامة جداً من تاريخ مصر للطيران .

وتكليفى للأستاذ محمد منير برئاسة القطاع التجارى لم يأت مصادفة ، أو دون تروى ودراسة ، فقد إمتدت معرفتى بالأستاذ محمد منير إلى أكثر من ستة أشهر قبل إتخاذ هذا القرار ، ولهذا قصة بدأت بعد إتخاذ القرار بنقل تبعية القطاع التجارى إلى الشركة القابضة حتى يتم إعادة هيكلته وتطويره ، وإعطاء الفرصة لشركة الخطوط الجوية الوليدة لدمج الأنشطة الضخمة الأخرى التى إنضمت إليها ، وذلك قبل إعادة القطاع

التجارى إليها مرة ثانية عندما تستقر الأوضاع بها وبالقطاع نفسه ، وهو ما حدث بالفعل بعد عامين بالضبط . أقول إنه عندما إنتقلت تبعية القطاع التجارى إلى الشركة القابضة فى يولية ٢٠٠٣ ، وبعد شهر تقريباً من تركيز جهودى مع هذا القطاع الهام جداً كما أسلفت ، وجدت نفسى فى حاجة إلى مساعد لى ، أو مستشار متميز ذو خبرة كبيرة فى هذا القطاع ليكون قريباً منى بالرأى والمشورة فى كل ما يخص الأنشطة التجارية فى مصر للطيران .

وكنت أحس بالحاجة الماسة لذلك لسببين ، أولهما ضعف خبرتى ومعلوماتى فى هذا الوقت عن الأمور التجارية فى صناعة النقل الجوى ، والتى كنت أبذل جهداً كبيراً للإلمام بها فى أسرع وقت ممكن ليقينى أن ذلك أحد مفاتيح النجاح فى مسئوليتى الجديدة كرئيس للشركة القابضة لمصر للطيران ، والسبب الثانى أن السيد رئيس القطاع التجارى فى ذلك الوقت كان ذو طبيعة إنفرادية فى إتخاذ القرارات ، وصاحب مثل هذه الطبيعة يكون دائماً مقلاً فى تبادل معلوماته مع الآخرين .

وقد هدانى الله سبحانه وتعالى إلى إختيار الأستاذ محمد منير كمستشار لى للشئون التجارية بواقعة طريفة حدثت فى أحد أسابيع منتصف عام ٢٠٠٣ ، وذلك عندما زارنى زميل وصديق عزيز لى ، كان ومازال يعمل بشركة الصيانة ، وهو أحد مهندسيها الذين تعاونوا معى بإخلاص عندما كنت رئيساً للشركة ، فقد زارنى هذا الصديق بمكتبى بالشركة القابضة بعد أن توليت مسئوليتها بفترة وجيزة ، وقد يكون ذلك فى شهر إبريل من عام ٢٠٠٣ ، وأثناء تبادلنا الحديث عَلِم ببحثى عن شخص متميز ليكون مستشاراً لى للشئون التجارية ، فأبلغنى بأنه يعلم من أحد أصدقائه بالقطاع التجارى ، أن الأستاذ محمد منير مدير مصر للطيران بإستراليا قد عاد ، أو فى طريقه للعودة إلى أرض الوطن ، وذلك بعد إيقاف تشغيل خط إستراليا وإنتهاء عمله هناك ، وأن الأستاذ محمد منير من الشخصيات المتميزة جداً حسبما أخبره هذا الصديق من القطاع التجارى ، وأنه يصعب عليه هو وزملائه بالقطاع ألا يتولى الأستاذ محمد منير المسئولية المناسبة لإمكانياته الكبيرة ، والتى ستفيد مصر للطيران حتماً .

وإستمعت منصتاً منتبهاً لما يقوله صديقى مهندس الصيانة ، ثم سألته ولم يكن لديه المزيد ليضيفه ، وبعد أن غادرنى طلبت ملف الأستاذ محمد منير فإطلعت عليه ووجدته مُشَرِفاً، ثم إتصلت ببعض رؤساء القطاعات والمديرين ، فوجدت إجماعاً ممن يعرفونه على كفاءته وإتقانه لعمله ، وعند ذلك طلبت من الأستاذة مديرة الإدارة بمكتبى ، ولا أذكر أكانت الأستاذة جيلان أم الأستاذة سماء ، وكلتاهما من السيدات الفضليات اللاتى تفخر بهن مصر للطيران ، فقد كانتا دوماً مثالاً يُحتذى فى العمل الجاد بتفانٍ وإخلاصٍ وأمانةٍ مطلقة .

وأرجو أن يمهلنى القارئ الكريم فلا أريد أن أبخس هاتين السيدتين الكريمتين حقهما ، فكم من المرات الكثيرة التى إتصل بى عملاء كثيرون لمصر للطيران ، أو صادفونى فأثنوا على حسن خلقهما وأدآئهما المحترف فى حل المشاكل التى يتعرضون لها ، وأنهما لم يتذمرا يوماً من عميل مهما بلغت حدته فى عرض مشكلته أو شكواه ، وأشهد أنهما كانتا خيرَ عونٍ لى فى أدائى لمهمتى كرئيس للشركة القابضة لمصر للطيران ، لقد كانتا حقاً ومازالتا واجهة مشرفة لمصر للطيران .

وأعود إلى ما كنت أرويه ، فقط طلبت من الأستاذة مديرة الإدارة بمكتبى أن تبحث لى عن الأستاذ محمد منير ، وتنظر إذا كان قد عاد من إستراليا أم لا ، وتبحث عن أرقام هواتفه من القطاع التجارى ، ولم تمض خمس دقائق على طلبى إلا وفوجئت بها تبلغنى أن الأستاذ محمد منير على التليفون من منزله بالقاهرة ، وكانت مفاجأة للأستاذ محمد منير، كما أبلغنى بعد ذلك ، أن أتصل به مباشرة ، وأتذكر أنه أكد على شخصيتى عندما تحدثت معه بالتليفون ، وعندما علمت أنه يقضى فترة أجازة العودة من الخارج لإنهاء شئونه الخاصة ، طلبت منه أن يحضر لمقابلتى بعد إنتهاء الأجازة ، ولكنى فوجئت به يطلب الحضور فوراً لمقابلتى .

ولا أذكر هل جاءنى فى نفس اليوم أم فى اليوم التالى ، وكانت مقابلة هامة جداً ، وتركت له الوقت الكافى ليتحدث ، بينما أَنصتُ إليه بتركيزٍ وتمعن فى كل ما يقول ، ووجدته ذو شخصيةٍ واضحةٍ جداً ومباشرة إلى أبعد الحدود ، لا يحب الإلتواء ولا يستطيعه ، يتحدث

بحماس وحب لمصر للطيران ، وأهم من ذلك ما لمسته فيه من حبهِ الشديد للإطلاع، ومتابعةِ كل ما يجرى فى صناعة النقل الجوى ، وحرصه المستمر على الحصول على كل التدريب اللازم لذلك بمراحله المختلفة ، كما لمست فكراً ورؤيةً واضحةً فى ضرورة إعادة هيكلة وتطوير النشاط التجارى بمصر للطيران .

وشعرت قبل نهاية الإجتماع أن هذا الرجل هو ضآلتى ، وكيف لا وهو يملك هذه الشخصية الواضحة والمباشرة جداً ، مع هذا الحماس والفكر المتطور، وقد زكاه كل من سألتهم عنه ، لقد أحسست وقتها أننى فى أمس الحاجة إلى هذه الصراحة والوضوح فى جو يحيطنى لم يكن كذلك على الإطلاق ، وعندما عرضت عليه أن يكون مستشاراً لى للشئون التجارية ، لم يتردد وقَبِل ذلك على الفور ، ثم شرحت له الإطار العام لطبيعة مهامه طالباً منه أن يبلور ذلك ويعيد عرضه علىَّ فى أقرب وقت .

وبتولى الأستاذ محمد منير منصب مستشار رئيس الشركة القابضة للشئون التجارية ، بدأت مرحلة جادة لإعادة هيكلة وتطوير النشاط التجارى بمصر للطيران ، وكنت أحيل إليه كل موضوعات النشاط التجارى وأناقشه فيها ، وكان مشاركاً دائماً فى جميع لجان وإجتماعات وضع إستراتيجية مصر للطيران ، وبطبيعة الحال أصبح مشاركاً فاعلاً فى جميع الإجتماعات واللجان الخاصة بتقييم وتنفيذ برنامج شركة (سيبر) ، لإعادة هيكلة المحاور الثلاث الرئيسية للنشاط التجارى لمصر للطيران ، وهى كما ذكرت تخطيط شبكة الخطوط ، التسعير وتعظيم العائد ، المبيعات والتوزيع .

وأعود إلى قصة تغيير رئيس القطاع التجارى فى ذلك الوقت ، وإستبداله بالأستاذ محمد منير ، فكما أشرت كان السيد رئيس القطاع التجارى حينها يتميز بفردية إتخاذ القرار ، وهى المدرسة القديمة التى كانت سائدة فى معظم مستويات الإدارة بالمؤسسة ، والتى عانت من ورائها الكثير ، وهناك أمثلة كثيرة جداً على مدى الأضرار التى حدثت بسبب النهج الإنفرادى فى إتخاذ قرارات هامة جداً فى مصر للطيران .

وبيئة العمل غير القياسية هى التى تفرز النهج الفردى أو الإنفرادى فى إتخاذ القرارات ، وهو ما كان واقعاً فى مؤسسة مصر للطيران ، وقد بذلت جهوداً كبيرة منذ توليت

مسئولية الشركة القابضة لتغيير ثقافة الإدارة على مختلف المستويات ، من الإدارة الفردية إلى الإدارة الجماعية ، وذلك لحين تحويل بيئة العمل جميعها بمصر للطيران إلى بيئة قياسية ، تلتزم فيها مستويات الإدارة المختلفة بإتخاذ القرارات بناءً على آليات وأساليب محددة ، منصوص عليها تفصيلاً فى أدلة العمل القياسية المعتمدة ، ويتم التأكد من تنفيذ ذلك بواسطة آلية المراجعة الداخلية لبيئة العمل القياسية .

وكان تحدى الوصول الى بيئة عمل قياسية هو ما بذلت أقصى الجهود للوصول إليه فى مصر للطيران ، وذلك لقناعتى التامة بأن هذا هو نهج الشركات العالمية المتقدمة ، والدول أيضاً ، وقد حققت نجاحاً طيباً فى هذا الإتجاه ، وإليه يعزو النجاح فى معظم الأنشطة فى مصر للطيران ، وللأهمية الشديدة لهذا الموضوع ليس فى مصر للطيران وحدها ، وإنما فى مصر كلها ، سأفرد فصلاً خاصاً عنه فى نهاية هذا الكتاب.

وعودة مرة أخرى إلى رئيس القطاع التجارى وأسباب تغييره ، فلم يكن نهجه الفردى هو السبب الوحيد فى ذلك ، وإنما ما لمسته أيضاً من رفض واضح لتغيير آليات العمل التقليدية بالقطاع التجارى ، فخلال إجتماعات متتالية لتقييم ومتابعة برنامج (سيبر) ، كان وهو المسئول الأول عن القطاع التجارى رافضاً لفكر التطوير ، وخاصة نظام تعظيم العائد ، الذى هو حجر الزاوية فى تحقيق الأرباح بشركات الطيران ، ولا توجد شركة للطيران المنتظم لا تطبقه ، بل إن مصر للطيران نفسها كانت قد إشترت النظام الخاص بتطبيقه ويسمى (PROS) منذ عام ١٩٩٨ ، ولم تطبقه إلا مع برنامج (سيبر) فى بدايات عام ٢٠٠٤ ، أى بعد ست سنوات خسرت فيها مصر للطيران الكثير من جراء عدم تطبيقه ، وفى واقع الأمر فإن تطبيق النظام كان يتطلب أكثر من مجرد شرائه ، فقد كان يجب وضع برنامج شامل للتطبيق ، يتضمن تحديد مراحل التنفيذ ، وإصدار السياسات والتعليمات المنفذة لكل مرحلة ، وتدريب المنوطين بالتنفيذ داخل مصر وخارجها ، وغير ذلك من الإجراءات التى لم تُتخذ عند شراء البرنامج .

ولم يكتف السيد رئيس القطاع التجارى بعدم تنفيذه لبعض ما يُتفق عليه فى الإجتماعات ، وإنما أعلن رفضه أكثر من مرة لأفكار التطوير نفسها ، بل وصرح فى أحد

الإجتماعات بحضورى ، بأن ما جاء به خبراء شركة (سيبر) ليس بالشئ الجديد ، وإننا (أى موظفى مصر للطيران) نفهم أكثر منهم ، وعندما سألته إذا كان الأمر كذلك ، فلماذا لم تنفذ مصر للطيران نظاماً إشترته منذ عام ١٩٩٨ لتعظيم العائد حتى الآن ؟ ، ولماذا يحقق النشاط التجارى كل هذه الخسائر ؟ ، ولم يحر جواباً على ذلك بالطبع .

وفى واقع الأمر كنت متفقاً معه ، وهو أخ فاضل أقدره وأحترمه رغم إختلافنا فى الرأى، فى أن مصر للطيران بها من الكفاءات التجارية الكثير، والتى قد يفوق بعضها ما هو موجود فى شركة (سيبر) بالفعل ، ولكن كانت المشكلة فى كيفية توظيف هذه الكفاءات داخل منظومة عمل سليمة ، فى بيئة قياسية ، حتى تُحقق النجاح ، أو ليس هذه مشكلة فى مصر كلها ؟ .

وعلى أى حال لم أجد مناصاً من التفكير فى تغيير رئيس القطاع التجارى ، بعد ما لمست منه الصد والرفض لفكرة التطوير من ناحية ، وفرديته فى إدارة القطاع رغم كفاءته وحرفيته من ناحية أخرى ، وقد قدرت وقتها أن إستمراره سيحكم على برنامج (سيبر) بالفشل لمعارضته الواضحة لأهم محاور التطوير بالبرنامج .

وقد كنت أرى دائماً أن من يعتبر نفسه أستاذاً أو مُكتمل العلم والخبرة فى تخصص أو أمر ما ، لا يمكنه أن يتعلم جديداً فى هذا التخصص أو الأمر ، لأنه سينظر دائماً نظرة فوقية للآخرين فلا يتقبل منهم ، وسيَبنى فى عقله عن قناعة حائطاً للصد فلا ينفذ منه أى جديد ، وبمرور الوقت نجده أصبح متخلفاً فى علمه عن هذا الأمر عما يكون الآخرين قد وصلوا إليه ، فالدنيا تسير وهو قد توقف ، ومن هنا نجد أن العلماء هم أكثر الناس تواضعاً وإظهاراً لعدم المعرفة فى شأنٍ هم الأعلى فيه ، عسى أن يتسلل إليهم جديد فى هذا الشأن فيزدادوا علماً وعلواً .

وبعد أن إتخذت قرارى بضرورة تغيير رئيس القطاع التجارى ، فكرت كثيراً فى البديل المناسب ، وإستعرضت عدة أسماء من المرشحين ، وتحريت عنهم جميعاً ، وسألت عنهم مستويات الإدارة المختلفة التى أثق بها داخل القطاع التجارى وخارجه ، ولم أكن أفصح عن نيتى فى أسباب الأسئلة التى أطرحها بشكل غير مباشر ، ولا تُظهر الغرض من

ورائها ، كما طلبت تقارير عنهم من قطاع الموارد البشرية ، وكان يسمى قطاع الشئون الإدارية فى ذلك الوقت ، وتقاريراً أخرى من قطاع الأمن ، وكنت أطلب هذه التقارير متعللاً بأسباب شتى .

كما إهتممت فى بحثى بسئوال مستويات الإدارة الأدنى داخل القطاع التجارى نفسه ممن أثق فيهم ، فقد كنت أرى أن نجاح التطوير فى القطاع التجارى كان مرهوناً بتقبل الكوادر المنفذة لإجرءات التطوير داخل القطاع لشخصية رئيس القطاع ، ومدى تعاونهم معه وإلتفافهم حوله ، وهو ما كنت مصيباً فيه إلى حد كبير وثبت صحته بعد ذلك تماماً .

وقد إستغرقت دراستى المكثفة لإختيار البديل المناسب لرئيس القطاع التجارى ما يقرب من أسبوعين ، توصلت فى نهايتها إلى قناعة تامة بأن الأستاذ محمد منير هو أنسب بديل على الإطلاق ، وذلك لما يملكه من صفات شخصية ، وخبرات متميزة لمستها بنفسى طوال فترة عمله كمستشار لى لمدة حوالى ستة أشهر أو تزيد ، هذه الصفات والخبرات التى تناسب تماماً متطلبات المرحلة القادمة . وأُؤكد مرة أخرى على أن أهم ما تميز به ولمسته بنفسى وتيقنت منه ، وكان فيصلاً فى وقوع إختيارى عليه ، هو الوضوح والشفافية ، وإتباعه أسلوب الإدارة الجماعية ، والبحث دائماً عما هو جديد فى صناعة النقل الجوى ، ومحاولة تطبيقه وإبتكاره دائماً لأساليب غير تقليدية تساعده على التنفيذ ، بل ووجدت فيه إنضباطاً ذاتياً قد لا يتمتع به كثير من العسكريين ، وربما يرجع ذلك كما أخبرنى إلى الفترة الطويلة التى خدم فيها كضابط إحتياط أثناء حرب أكتوبر ١٩٧٣ ، وإن كنت أرى أن ذلك لا يكفى ، فالنشأة الأولى هامة جداً فى إكتساب الإنسان لنمط الألتزام .

وأصدرت قرارى بتولى الأستاذ محمد منير القيام بأعمال رئيس القطاع التجارى لحين العرض على مجلس الإدارة ، وكان قد سبقه قرار آخر بندب السيد رئيس القطاع التجارى كمستشار لى ، ثم نُقل بعد ذلك فى حركة العاملين بالخارج كمدير بأحد الأقاليم ، وكان قد عاد منه قبل أن يُكمل مدة عمله بالخارج لتولى رئاسة القطاع التجارى ، وذلك قبل ان أتولى مسئولية الشركة القابضة فى فبراير من عام ٢٠٠٣ .

وتزامن تولى الأستاذ محمد منير رئاسة القطاع التجارى مع بـدايات تطبيـق برنـامج (سيبر) لتطوير الثلاثة محاور الرئيسية للنشاط التجارى بالـشركة ، وأصـبح المـسئول الأول عن تنفيذ البرنامج داخل القطاع التجارى، ويـشاركه المـسئولية رئـيس قطـاع التخطيط بشركة الخطوط، وذلك فيما يختص بإعادة تخطيط الشبكة على أسـس علميـة سليمة ، وكان الإثنان ومعهم آخرون أعضاء فى اللجنـة التنفيذيـة لتفعيـل البرنـامج ، ومتابعة تنفيذه مع مجموعات العمل المختصة بتنفيذ المحاور الثلاث للتطوير، والتى كانت مُشَكلة من خبراء (سيبر) وموظفى مصر للطيران المنـاظرين لهـم ، كمـا أن رئـيس البرنامج بشركة (سيبر) كان عضواً باللجنة التنفيذية التى ترأسها المهندس محمد حـسن كما أوضحت ، وقد قامت اللجنة التنفيذية ومجموعات العمل بجهود رائعة كانـت تُتـابع وتُدعم بقوة من اللجنة الرئيسية للبرنامج التى كنت أترأسها ومعى الرؤساء المختصين .

وأعود إلى طلب اللجنة التنفيذية للبرنامج **<u>إيقاف تشغيل أربعة عشر خطاً جوياً</u>** ، معظمها فى أوروبا ، وذلك بسبب الخسائر المستمرة لهذه الخطوط من ناحية ، ولتوفير الـرحلات المطلوبة لزيادة التشغيل على الخطوط المربحة فى الخليج والـشرق الأوسـط وبعـض خطوط أفريقيا من ناحية أخرى . وكما أشرت فقد إقتنعت اللجنة الرئيسية تماماً بالدراسة التى أُجريت وكيف أن إيقاف هذه الخطوط ، وإستغلال رحلاتها لدعم خطوط مربحـة ، سيعود بفائدة كبيرة على مصر للطيران ، وخاصة بعد أن تأكد ذلك بنجاح التجربة الأولية (Quick Success) على خط (القاهرة ــ الخرطوم) .

ورغم إقتناع اللجنة الرئيسية وموافقتها على هذا الإجراء ، إلا أننى طلبت مـن اللجنـة التريث لحساسية الموضوع ، ولضرورة عرضه على السيد وزير الطيران تحـسباً لـرد الفعل المتوقع من بعض وسائل الإعلام ، ومن المتضررين من إيقاف هذه الخطوط . ولم تكن المشكلة فى إيقاف خط أو خطين ، فقد سبق لمصر للطيران إيقاف التـشغيل علـى خطوط كثيرة ، كان آخرها إيقاف التشغيل على خط (القاهرة – سينغافورة – سيدنى) ، والذى بلغت خسائره حوالى ثمانين مليون جنيه فى العام الأخير لتشغيله ، فإتُخـذ قـرار

إغلاقه قبل أن أتولى مسئولية الشركة القابضة مباشرة ، كما سبق للشركة أيضا إيقاف التشغيل على خطوط أخرى لسبب أو لآخر دون مشكلة فى ذلك .

ولكن كانت المشكلة فى حالتنا هذه تكمن فى إيقاف التشغيل على أربعة عشرخطاً دفعة واحدة ، مع إعادة هيكلة كاملة لشبكة الخطوط ، ورغم أن مثل هذا التعديل الجذرى فى شبكة الخطوط تتخذه شركات طيران عالمية كثيرة من حين لآخر ، وذلك دون أدنى مشكلة تصادفها أو ضغوط تتعرض لها ، ولكن كان الحال فى مصر يختلف .

فلسنوات طويلة إمتدت لعدة عقود ، كانت الدولة فيها هى المسئولة عن تدبير كل إحتياجات المواطن ، من خلال تملكها الكامل لكل وسائل الإنتاج والتوزيع ، مما ولَدَ شعوراً راسخاً لدى الأفراد وهيئات المجتمع بأن ما تملكه الدولة هو ملك لهم ، وبالتالى فمصر للطيران التى تملكها الدولة هى ملك للجميع . وقد يكون هذا شعوراً طيباً حقاً وعاملاً إيجابياً يفيد الشركة ولا يضرها ، وذلك إذا كان نهج الجميع فى الوطن الحفاظ على الملكية العامة وحمايتها ، والعمل على تنميتها لصالح المجموع ، فهل هذا كان هو الحال ؟.

إن الشعور بقدسية الملكية العامة تلمسه بوضوح فى المجتمعات المتقدمة ، وذلك من جراء وعى المواطن وإدراكه من ناحية ، ولوجود القوانين وآليات تنفيذها الصارمة التى تضمن ذلك من ناحيةٍ أخرى ، وكلما إنخفض وعى المواطن وإنعدمت القوانين أوآليات تنفيذها ، أصبحت الملكية العامة مباحة للجميع ، أوالشعور بالحق فى ذلك على أقل تقدير ، وهذا ما نجده بالفعل فى معظم بلدان العالم الثالث .

كان الشعور بالحق فى مصر للطيران سائداً فى المجتمع ، ولمسته بنفسى كثيراً على مستوى الأفراد والشركات والهيئات والمصالح الحكومية ، وبعض الوزارات أيضاً ، ورغم أن هذا الشعور كان له جانبه الإيجابى بالنقد البناء الذى يفيد فى تحسين الأداء ، إلا أن جوانبه السلبية كانت كثيرة ، ولن أتوقف عند النقد بدون دراية ، ولن أسميه النقد الهدام ، رغم أن بعضه كان هداماً بالفعل ، فهذا واجهناه بنشر الحقائق ونجحنا فى حالات كثيرة ، ولكن ما يهمنى هنا أن هذا الشعور بالحق فى مصر للطيران ، قاد البعض إلى

التصور أن مصالحهم المرتبطة بمصر للطيرن يجب أن تتحقق حتى لو كان فـي ذلـك خسارة مؤكدة للشركة ، وكيف لا ومصر للطيران هى جزء من الوطن الذى كان مسئولاً عنهم فى كل شئ لعقود طويلة ، ناسين أن الخسارة فى الملكيـة العامـة هـى خـسارة للمجتمع كله ، وسيتحملون نصيبهم منها ، ولكنهم بالقطع يفضلون المكسب الكبيـر الآن عن الخسارة القليلة فيما بعد ، وهو المنطق الجشع فى غياب ضوابط جمحه ، وقد لمست بنفسى كل ما يؤكد هذا وسأرويه بعد قليل .

وكما قلت فإحساسى برد فعل متوقع لقرارات إعادة هيكلة النشاط التجارى ، وخاصةً مـا يخص إيقاف التشغيل على أربعة عشر خطاً جوياً مرة واحدة ، وكذا تطبيق سياسة تعظيم العائد ، جعلنى أتريث فى موافقة اللجنة الرئيسية على هذا القرار لحين العـرض علـى السيد وزير الطيران ، وقد فعلت ذلك تفصيلاً وشارحاً النتائج الإيجابية التى ستعود علـى الشركة ، وأن عواقب عدم التطبيق ستكون وخيمة جداً على مصر للطيران ، كما أثبتـت الدراسة ذلك بوضوح ، وفى نهاية الأمر وافق السيد الوزير على إتخاذ هذه القـرارات ، كما طلب عدم إيقاف واحداً من هذه الخطوط لإعتبارات قومية . وفور الموافقـة عقـدت إجتماعاً للجنة الرئيسية وطلبنا من اللجنة التنفيذية البدء فى إتخاذ إجراءات التنفيـذ طبقـاً للخطة المعدة لذلك ، وفى اليوم التالى أعلنا القرارات على وسائل الإعلام ، مـع إتخـاذ إجراءات إيقاف هذه الخطوط على نظم الحجز فى التوقيتات المناسبة لذلك .

ورغم توقعى لرد فعل معاكس كما أسلفت ، إلا أننى لم أتوقع أن يتصاعد رد الفعل بهـذه الدرجة العنيفة التى تصاعد بها ، فقد بدأ الأمر بمقالات ناقدة فى الأبـواب المتخصـصة للصحف المختلفة ، وتم الرد عليها وتوضيح ما خفى من حقائق على ناشريها ، وتم عقـد أكثر من لقاء مع مجموعات من ممثلى الصحافة فى مطار القاهرة ، أو كمـا نحـب أن نطلق عليهم صحفيى الطيران ، وذلك لشرح أسباب إتخاذ هذه القرارات ، وكان معظمهم يقتنع أو يبدو مقتنعاً أمامى على الأقل ، ثم بدأت أشعر بحملة مضادة للقرارات فى معظم الصحف من قِبَل بعض المتضررين من مستثمرى مرسى علم وطابا ، وأيـضاً ممثلـى الإدارة والبرلمان فى محافظة الوادى الجديد ، وكانت المطارات الثلاث مرسى علم وطابا

والوادى الجديد قد تم إيقاف تشغيل رحلات مصر للطيران إليها ، وذلك ضمن القـرارات التى إتخذتها مصر للطيران ، وكان لإيقاف التشغيل لهذه المطارات مبررات قوية لكـل منها ، وإن اشتركت جميعاً فى تحقيق خسائر كبيرة جراء هذا التشغيل .

ثم تصاعدت الحملة بعد ذلك ، حتى فوجئت بدعوة من الأستاذ الفاضل والصديق جـلال دويدار رئيس إتحاد الكتاب السياحيين ، بالإشتراك مع جمعية مـستثمرى مرسـى علـم لحضور ندوة مشتركة موسعة فى فندق شيراتون هيليوبوليس ، على أن يحضرها الـسيد وزير الطيران المدنى ، ورؤساء تحرير الصحف ، والسادة أعضاء مجلس إدارة الإتحاد، والصحفيين والمستثمرين ، وكل المهتمين بشئون السياحة والطيران فى مـصر ، وذلـك لشرح أسباب القرارات التى إتخذتها مصر للطيران مؤخراً .

وكان الأستاذ جلال دويدار كريماً فى دعوته ، وأوضح لى أنها فرصة طيبـة لتوضـيح دوافع إتخاذ هذه القرارات ، والرد على الحملة التى تتعـرض لهـا مـصر للطيـران ، ووجدتها كذلك بالفعل فقبلت الدعوة ، وأكدت على حضور مجموعة من قيـادات مـصر للطيران معى ، وعندما راجعت سيادة الوزير وجدته قد قبل الدعوة بالفعل ، وإن عـاد وإعتذر عنها بعد ذلك لظروف طارئة إستجدت قبل إنعقاد الدعوة كما أبلغنى وقتها .

وكان موعد إنعقاد الندوة بعد تلقى الدعوة بيومين أو ثلاثة ، فطلبت على الفـور إعـداد عرض متكامل من السيد رئيس القطاع التجارى ومساعدوه ، وكان منهم الأستاذ شـريف فتحى مدير عام تعظيم العائد فى ذلك الوقت ، وكان شاباً مميزاً حقاً من جيل الوسط فـى القطاع التجارى ، وكان قد عاد من أجازة طويلة بدون مرتب قضاها فى العمل بـشركة (KLM) الهولندية ، فوجدته ومعى كل من عرفه شخصاً نابهاً ذو كياسة تناسب عمـراً يكبره بكثير ، وملماً بكل ما هو حديث فى أسـاليب إدارة النـشاط التجـارى بـشركات الطيران ، ورغم المدة القصيرة التى قضاها فى مصر للطيران قبل أن ينتقل للعمل فـى منظمة (الأياتا) ، إلا أنه ساهم بشكل فعال جداً فى إرساء المفاهيم الحديثة لسياسات تعظيم العائد بمصر للطيران ، وكان عنصراً فعالاً ومؤثراً فى فريق العمل الذى قـاده الأسـتاذ محمد منير لإعادة هيكلة وتطوير النشاط التجارى بمصر للطيران .

وأعود إلى الندوة وما حدث فيها ، فقد تم بالفعل إعداد عرض تفصيلى دقيق لعرضه على شاشة عرض أمام حضور الندوة ، على أن يسبق العرض المرئى شرح تمهيدى منى ، ثم ننتهى بالأسئلة والإجابة عليها ، وقد طلبت أن تكون جميع البيانات المعروضة مؤكدة وموثقة ومُعلن مصادرها ، وأن تعتمد على دراسة بيت الخبرة ، وأن نعرض التوقعات المستقبلية المخيفة التى ستواجهها مصر للطيران حتماً ، إذا لم نسارع بتنفيذ برنامج إعادة الهيكلة والتطوير للنشاط التجارى بها . وأشهد أن أعداد العرض كان متقناً رغم المدة القصيرة المتاحة ، بل وأعددنا توقعاً بالأسئلة المنتظر طرحها وكذا الإجابة عليها .

وذهبت لحضور الندوة فى مساء أحد أيام فبراير أو مارس من عام ٢٠٠٤ ، وكان الجمع حاشداً ، وبعد أن قام الأستاذ جلال دويدار بإفتتاح الندوة ، وتقديمى للحضور مع كلمة طيبه منه ، أشاد فيها بمصر للطيران والتطوير الذى يحدث بها ، وكذلك فعل الأستاذ الصديق صلاح عطية ، بدأت كلمتى أمام السادة الحضور ، فقمت بشرح الظروف التى تمر بها مصر للطيران ، والتحديات التى تواجهها عالمياً وإقليمياً ومحلياً ، ثم تناولت العرض المُعد تفصيلاً ، والذى بدأ بتوضيح مؤشرات الأداء الحالية فى مصر للطيران ، ومقارنتها مع الشركات الأخرى إقليمياً وعالمياً ، والأسباب التى أدت إلى هذا الإنخفاض الشديد فى مؤشرات الأداء ، ثم النتائج المستقبلية المتوقعة لمصر للطيران إذا إستمرت مؤشرات الأداء تنخفض بنفس المعدل التى إنخفضت به خلال السنوات الأخيرة ، وأخيراً برنامج الأصلاح حتى نُخلص مصر للطيران من الخطر المحدق بها ، ونبعد عنها شبح الإفلاس خلال سنوات قليلة جداً .

وقد أوضحت تماماً أن هذه الدراسة والتحليل وبرنامج الإصلاح ليس من بنات أفكارنا ، أو إجتهاد شخصى من بعض القائمين على الأمر بمصر للطيران ، وإنما هو نتيجة دراسة دقيقة مستفيضة من أكبر بيوت الخبرة العالمية فى مجال الطيران المدنى ، بالإشتراك مع أفضل الكوادر المتخصصة فى مصر للطيران ، وأن الأرقام المذكورة والتى بُنيت عليها الدراسة ، مستخرجة من الميزانيات الرسمية والتقارير السنوية للأداء ، والمعلنة من مصر للطيران وباقى الشركات ، وأن ما نحن بصدده هو مسألة حياة

أو موت ، لشركة وطنية عملاقة ، هى صاحبة الريادة للطيران المدنى فى إفريقيا والعالم العربى كله ، وسابع شركة طيران أُنشئت فى العالم ، وإن الدولة بعد تحويل مصر للطيران إلى شركة قابضة وشركات تابعة طبقاً لقانون قطاع الأعمال رقم ٢٠٣ لسنة١٩٩١ ، أصبح لزاماً على الشركة أن تنتهج نهجاً إقتصادياً سليماً ، وتُقوِم أدائها حتى يمكنها تحقيق الربح ، ومواجهة التحديات الضخمة التى تواجهها فى صناعة النقل الجوى على جميع المستويات ، وإن الدولة لن تُدعم مصر للطيران ، بل أصبحت مصر للطيران مُطالبةً طبقاً للقانون بسداد الضرائب والجمارك المستحقة عليها ، بل وسداد نصيب الدولة من الأرباح لأنها المالك للشركة .

وقد إستغرق الشرح والعرض ما يقرب من ساعتين ، وظننت أننى قد غطيت جميع جوانب الموضوع ، وقدمت الأسباب والمبررات الموضوعية ، والدافعة لحتمية ما أُتخذ من قرارات ، وفى مقدمتها إيقاف التشغيل على الخطوط الجوية المحددة ، وتطبيق سياسة تعظيم العائد على مبيعات مصر للطيران .

وقد حرصت أثناء الندوة على التأكيد المتكرر ، بأن ما أوردته من أرقام ومؤشرات أداء تعكس سوء النتائج خلال السنوات الأخيرة ، لا يعنى بأى حال من الأحوال الإشارة بالتقصير إلى أى من الإدارات السابقة لمصر للطيران ، لأن لكل مرحلة ظروفها ، فمؤسسة مصر للطيران كانت لها تحديات وظروف محيطة خاصة بها ، هى التى حددت أولوياتها ، ولاشك أن ذلك يختلف تماماً عن التحديات التى تواجهها الشركة القابضة لمصر للطيران حالياً ، والظروف التى تحيط بها ، وبالتالى فقد إختلفت الأولويات تماماً .

ويجب أن أشير أنه رغم معارضة زملائى أثناء إعداد العرض لذكر مؤشرات الأداء المتدنية لمصر للطيران ، والنتائج الكارثية المتوقعة بعد عدة سنوات ، إلا أننى أصررت على ذلك ، بغيةً أن يُحدث هذا صدمة للحاضرين ، ويقنعهم بحتمية ما إتخذناه من قرارات.

ورغم حدوث الصدمة بالفعل ، وإحساسى بها وقد علت الوجوه ، إلا أن الإقتناع بحتمية ما إتخذناه من قرارات لم يَتَولد .

وقد قدرت أن عدم إقتناع الحاضرين يرجع إلى أسباب أهمها إحساسهم بالصدمة نفسها، والخجل من أن يكون هذا هو حال مصر للطيران وسط أقرانها ، ثم شعورهم أن مصر للطيران هى المسئولة عما آلت إليه أحوالها ، ناسين أن المسئولية تقع أيضاً على السياسات المتعاقبة لمنظومة الطيران المدنى ، وعدم إستقرارها على حال ، وفرض إحتكار مصر للطيران ، وعدم تطويرها لسنوات طويلة ، علاوة على ثقافة المجتمع وأمراضه والتى تنعكس على أى منظومة عمل فيه ، فالمجتمع الغير قياسى لا يفرز بيئة عمل قياسية ، وإذا حدث فسيكون لظروف إستثنائية ولفترة مؤقتة ، وهذا موضوع سأتحدث عنه تفصيلاً فى الفصل الأخير من هذا الكتاب .

وهناك أيضاً سبباً هاماً آخر أقدره أن يكون هو السبب الرئيسى لعدم الشعور بالإقتناع لدى حضور الندوة بحتمية ما إتخذناه من قرارات ، وهو هذا الفهم الخاطئ لمدلول الملكية العامة التى تمثلها مصر للطيران ، أو بقول آخر أنه ما دامت مصر للطيران ملكاً للدولة فهى ملكاً لهم ، وبالتالى فهى ملزمة بأن تحقق مصالحهم حتى لو تعارضت مع مصالحها هى ، وقد ظهر ذلك جلياً من الحوار الذى دار ، والأسئلة التى طُرحت فى أعقاب إنتهائى من العرض المطول ، بعدما خفت حدة الصدمة وقل الذهول .

ومازلت أذكر ما أشار إليه أحد السادة من مستثمرى مرسى علم ، من أننا كنا نتعلم ونحن تلاميذ صغار فى المدارس ، أنه كما أن مصر هى هبة النيل فإن مصر للطيران هى ملك المصريين ، وهى المسئولة عن تقديم النقل الجوى إليهم مدعوماً كما تدعم الدولة كل شئ ، وبالتالى فلا غضاضة أن تتحمل مصر للطيران الخسارة من جراء تشغيل خط مرسى علم والخطوط الأخرى ، ما دام فى ذلك دعماً للمستثمرين ، وخاصة أن نهج الدولة وسياستها دعم الإستثمار .

وحاولت أن أشرح للسيد المستثمر أن فيما يقوله خلط للأوراق ، فإذا كانت الدولة حريصة على دعم الإستثمار والمستثمرين ، فلتدعمهم مباشرةً ، أو بتسهيلاتٍ تراها مناسبة ، وهو ما يحدث بالفعل فى شكل إعفاءات ضريبية وغير ذلك ، أما الثمن العادل لخدمة النقل الجوى فيجب أن يدفعه المستثمرون وغيرهم ، حتى لا تتحمل مصر للطيران

المملوكة لجميع مواطنى هذه الدولة خسائر تنوء بحملها ، وتهدد وجودها نفسه ، وأيضاً ما ذنب المواطنين من غير المستثمرين ، أوغير المنتفعين بخدمة النقل الجوى ، فى تحمل نصيبهم من الخسائر وهم شركاء فى ملكية مصر للطيران .

وحاولت أن أشرح له أيضاً ، أنه إذا كنت تعتبر نفسك مالكاً فى أصل ما لأنه ملكية عامة ، كما هو الحال الذى تدعيه بالنسبة لمصر للطيران ، لوجب عليك أن تعمل على حماية هذا الأصل وتنميته ، وليس محاولة الحصول على مكاسب خاصة بك على حساب باقى الملاك معك فى هذا الأصل ، ناهيك عن أن هذه المكاسب التى تحصل عليها بدون حق ستؤدى إلى تدمير هذا الأصل وهلاكه .

ولم تفلح إجابتى رغم نصوعها ، ومنطقى رغم سطوعه ، فى إقناع السيد المستثمر وزملائه بعدالة ما إتخذته مصر للطيران من قرارات بإيقاف تشغيل الخطوط ، ومنها خط مرسى علم .

وعندما تساءل بعضهم عن دور مصر للطيران فى دعم الإستثمار بمصر ، أوضحت أن مصر للطيران تقوم بهذا الدور بهمةٍ بالغة ، وفى مناسباتٍ وأماكن عديدة ، داخل الوطن وخارجه ، وطالما لا تتحمل خسائر باهظة من جراء ذلك ، بل إن مصر للطيران مستعدة للتشغيل إلى أى مطار داخلى بسعر تكاليف التشغيل فقط ، وبدون أى أرباح إيماناً منها بهذا الدور ، وطالما أنه ليس هناك اى شركة أخرى فى مصر تريد أن تتصدى للنقل الداخلى المنتظم .

وطلبت من السادة الحضور من جمعية مستثمرى مرسى علم ، أن تتحمل الجمعية نصيبها فى تكاليف تشغيل الخط إلى مرسى علم ، وبما يحقق توازن التشغيل دون أى أرباح لمصر للطيران ، طالما هذا الخط مطلوب لدعم إستثماراتهم فى مرسى علم ، ولم يوافقوا وقتها على هذا الرأى ، وإن وافقوا على ذلك فيما بعد ، وكان لهم دوراً بناءً وفاعلاً فى إعادة تشغيل خط (القاهرة – مرسى علم) ، وذلك بواسطة شركة (مصر للطيران أكسبريس)، كما سيرد تفصيلاً فى فصل آخر من هذا الكتاب .

وأذكر أنه عندما هاجم مدير مطار مرسى علم (وكان أوروبياً ويعمل لدى الشركة المالكة للمطار بنظام الـ BOT) قرار إيقاف التشغيل على خط (القاهرة – مرسى علم) ، وأن ذلك سيضر ضرراً بالغاً بحجم التشغيل بمطار مرسى علم وبخطط تطويره ، تصدى له الزميل شريف فتحى ، وأوضح له أن الرسوم التى يتقاضاها مطار مرسى علم من طائرات مصر للطيران ، وذلك نظير الإقلاع والهبوط والخدمة الأرضية وغيرها ، تزيد عن ثلاثة أضعاف ما تدفعه مصر للطيران فى مطار القاهرة ، فهل إدارة المطار مستعدة لتخفيض هذه الرسوم لتكون مماثلة لما يدفع فى مطار القاهرة ؟ ، فأجاب مدير المطار بأن ذلك غير ممكن ، وإلا سيتعرض المطار لخسائر جسيمة تهدد خطط تطويره ، وهنا رد عليه الأستاذ شريف فتحى متعجباً كيف يقبل أن تتكبد مصر للطيران خسائرلا ترغب إدارة مطار مرسى علم فى تحمل جزء منها ، وهى التى تطالب بالتشغيل وهى التى ستستفيد منه .

ورغم كل ما أبديناه من منطق ، إلا أن هجوم السادة المستثمرين وإدارة مطار مرسى علم ظل مستمراً ، ومستنداً فى ظاهره إلى ضرورة أن تقوم مصر للطيران بدورها فى دعم الإستثمار ، وفى باطنه إلى المصالح الشخصية التى ستُضار للمعارضين فى قرار إيقاف التشغيل إلى مطار مرسى علم والمطارات الأخرى .

وقد تباينت أرآء السادة الصحفيين أثناء الندوة ، فبعضهم دعم منطق المستثمرين ، بينما إتفق البعض ، وخاصة السادة الكبار من أعضاء الإتحاد ، مع منطق مصر للطيران ، وذلك بعدما تبين لهم حجم الكارثة المقدمة عليها فى غضون سنوات قليلة .

وأذكر أن أحد الإخوة من الصحفيين المتميزين جداً ، والذى أكن له كل مودة وإحترام، ونشأت بينى وبينه بعد ذلك صداقة قوية قائمة على الإحترام المتبادل ، قد تساءل عن أسباب إيقاف مصر للطيران للتشغيل إلى مدينة (سيدنى) بإستراليا ، بينما تقوم شركة طيران الإمارات بدعم تشغيلها إلى (سيدنى) ، حتى أصبحت بمعدل رحلتين يومياً فى ذلك الوقت ، وأوضحت لهذا الصديق أن لكل شركة أولوياتها وظروف التشغيل الخاصة بها ، ولاشك أن هذا يختلف فيما بين الشركتين ، وأن مصر للطيران عندما إتخذت قراراً

بإيقاف التشغيل إلى (سيدنى) كان هذا الخط يخسر ثمانين مليون جنيه سنوياً ، وأن هناك خطوطاً أخرى تحقق أرباحاً أولى بالتشغيل عليها من خط (سيدنى) .

أما بالنسبة لشركة طيران الإمارات ، فلاشك أن هذا الخط أكثر ملائمة للتشغيل بالنسبة لها من خطوط أخرى لأسباب عديدة تقدرها الشركة ، وبالتالى هى تزيد من التشغيل على هذا الخط ، وقد يكون ذلك على حساب خطوط أخرى لا ترى أهمية لها فى الوقت الحالى ، أى أن لكل شركة أولوياتها الخاصة بها ، وذلك طبقاً لشبكة الخطوط الخاصة بها ، وإمكانياتها وموقعها ، وغير ذلك من العوامل ، ولا يمكن مقارنة تشغيل شركة طيران ما بتشغيل شركة طيران أخرى ، وذلك للإختلاف الكامل فى هذه العوامل بينهما.

ولم أتبين وقتها مدى إقتناع هذا الصديق بما ورد فى ردى على سؤاله ، وإن كان قد إقتنع تماماً بعد ذلك ، وظهر ذلك جلياً فى مقالاته العديدة التى كانت تشيد أحياناً بالتطور الذى تشهده مصر للطيران ، كما كان ينتقد فى أحيانٍ أخرى ، وبموضوعيةٍ شديدةٍ كنت أقدره عليها ، الكثير من الإجراءات وسلبيات الأداء بمصر للطيران .

ولم أكن سعيداً بما دار فى الندوة ، فقد خرجت بإحساس خيبة الأمل من التحامل الواضح الذى أبداه البعض تجاه مصر للطيران ، وذلك من أجل مصالح تخصهم ، ومتجاهلين تماماً أن من واجبنا أن نبحث عن مصالح مصر للطيران ، وأن ننتشلها من عثرتها التى توشك أن تودى بها ، فمصر للطيران التى يدَّعون غيرتهم عليها فى الظاهر ، لا يبالون بما يصيبها ما دامت مصالحهم لم تمس .

على أى حال ، خرجنا من هذه الندوة ونحن أشد تصميماً على المضى فى برنامج الإصلاح ، وأسرعنا الخطى فى تنفيذ الإجراءات المطلوبة لإيقاف التشغيل على الخطوط المقررة ، وذلك إعتباراً من جدول التشغيل التالى للرحلات . وكذلك بدأنا فى زيادة عدد الشرائح السعرية لتذاكر السفر ، دون زيادة الحد الأعلى لها ، حتى ترضى وتجذب الشرائح السعرية الكثيرة أكبر عدد من المسافرين ، وذلك كما هو متبع فى كل الشركات العالمية، وحتى يمكن تطبيق نظام تعظيم العائد بفاعلية .

وعندما بدأنا فى **تطبيق نظام تعظيم العائد** ، واجهنا إنتقاداً شديداً ، ورفضاً غير مُبـررَ، ويفتقر إلى المنطق ، لا لسببٍ إلا لأن مصر للطيران بدأت تُفعل شيئاً لم تكن تُفعله مـن قبل، كأنه كان مطلوباً من مصر للطيران بعد أن إستفاقت وأحست بالخطر ، أن ترضـى بنزيف الخسائر ، وذلك حفاظاً على سياسة خاطئة كانت تتبعها من قبل ، وتـسببت فـى فقدانها الكثير من عائد مبيعاتها .

ونظام تعظيم العائد هو الآلية المستخدمة فى جميع شركات الطيران لتفعيل مبدأ العـرض والطلب ، فمن المعروف أن سعرأى مُنتج يقل إذا زاد المعروض منه عن الطلب عليه ، والعكس صحيح ، والمقاعد التى تعرضها شركات الطيران للبيع على رحلاتها الجوية ما هى إلا مُنتج ، فمن البديهى أنه كلما زاد عدد المقاعد المعروضة على أى رحلـة جويـة عن الطلب على هذه الرحلة ، كلما قل سعر المقعد أو التذكرة المشتراه على هذه الرحلة، والعكس صحيح أيضاً ، ونظراً لأن الرحلة الجوية تُطرح مقاعدها للبيع إلى للعملاء على أنظمة الحجز قبل موعدها بمدة طويلة ، وقد تصل هذه المدة إلى عام كامل ، نجد أنه من الطبيعى أن تكون التذاكر الأولى المباعة على هذه الرحلة أقل سعراً من التـذاكر التاليـة لها، وهكذا حتى نجد أن التذاكر الأخيرة المباعة فى هذه الرحلة هـى الأعلـى سـعراً ، وذلك إذا بيعت تذاكر هذه الرحلة بالكامل .

وليس لموعد الحجز أو موعد شراء التذاكر علاقة بإزدياد سعرها أو إنخفاضـه ، وإنمـا العبرة بمدى إمتلاء الطائرة المخصصة لهذه الرحلة من عدمه ، ومن البديهى أنـه كلمـا كان الحجز وشراء التذاكر مبكراً عن موعد الرحلة ، كلما زادت الفرص فى الحـصول على تذاكر بأسعار أقل ، حيث يكون من الأرجح عدم إمتلاء الطائرة المخصصة للرحلـة بعد ، وإن كان ذلك لا ينطبق على الرحلات فى المناسـبات كثيفـة الحركـة الجويـة ، كالأعياد مثلا .

ولا يمكن تطبيق نظام تعظيم العائد يدوياً ، وإنما يوجد برنامج آلى خاص به ، وهو الذى يحدد لكل رحلة اسعار تذاكرها ، وذلك طبقاً لمعدل الإمتلاء عليها فـى تـاريخ حجـز التذكرة، وبشرط شرائها قبل إنقضاء مدة محددة على الحجز. وبالطبع هنـاك مُـدخلات

لبرنامج تعظيم العائد ، منها الشرائح السعرية للرحلة المعنية ، وبياناتها التاريخية في النظام وغير ذلك .

ورغم أن شركات الطيران الأجنبية التى تعمل من مصر كانت تطبق نظام تعظيم العائد من زمنٍ بعيد ، إلا أن أحداً من المصريين الذين كانوا يسافرون على رحلات هذه الشركات لم ينتقد ذلك أو حتى يعلق عليه ، وكانوا يرتضون التفاوت فى أسعار التذاكر على الرحلة الواحدة ، والذى كان يفرزه نظام تعظيم العائد ، ولكن عندما طبقت مصر للطيران نفس النظام ، إنبرى الكثيرون بالنقد الشديد والإحتجاج الصاخب ، وكأن مصر للطيران تسلب الناس أموالهم ، أو كأنها هى التى إخترعت هذا النظام ، أو هى الوحيدة التى تطبقه فى مصر .

وأذكر فى هذه المرحلة ، أننى رددت كثيراً على مقالات لا تتساءل ، أو حتى تنتقد مصر للطيران لتطبيقها نظام تعظيم العائد ، وإنما كانت تهاجمها بشدة ، كما دُعيت إلى برامج تليفزيونية كثيرة ، كانت معظمها تدور دائماً حول مفهوم هذا النظام ، ولماذا تطبقه مصر للطيران ، وكنت أتساءل بدورى دائماً ، لماذا يرتضى الناس التفاوت السعرى لسلع كثيرة طبقاً لمبدأ العرض والطلب ، ولا يرتضون ذلك لمقاعد الرحلات الجوية وهى سلعة تباع أيضاً ، ولماذا أيضاً يرتضى المصريون أن تطبق الشركات الأجنبية هذا النظام على رحلاتها من القاهرة ، ولا يرتضون أن تطبقه مصر للطيران وهى فى وضع تنافسى معها ، ورغم أنهم كثيراً ما كانوا ينتقدون أداء مصر للطيران بالنسبة لأداء هذه الشركات .

وكنت لا أجد رداً من أحد على هذين التساؤلين ، وثبت فى يقينى بعد ذلك أن المشكلة فى أن مصر للطيران تحاول أن تفعل شيئاً لم تفعله من قبل ، كما لو أن الأمور الخاطئة يجب أن تستمر بحكم العادة ولا يقدم أحد على تصويبها ، ومازلت أذكر فى أحد البرامج التليفزيونية عندما بادرتنى إحدى السيدات بالهجوم عبر الهاتف ، بأنها دفعت سعراً أعلى فى تذكرتها على رحلة داخلية عن جارتها التى كانت تجلس إلى جوارها على نفس الرحلة ، وقد حاولت أن أشرح لهذه السيدة بهدوء شديد ، رغم إنفعالها ، أن ظروف

شراء التذكرتين لم تكن واحدة بالتأكيد ، فلابد أن تكون السيدة التى كانت تجلس إلى جوارها قد إشترت تذكرتها مبكراً عما فعلت هى ، أو أن تكون الشروط الخاصة بالتذكرتين مختلفة فتؤدى إلى إختلاف السعر .

فالمعروف أيضاً أن إختلاف الشروط على التذاكر يؤدى إلى إختلاف أسعارها ، ومن هذه الشروط موعد العودة بالنسبة لموعد الذهاب ، إذا كانت التذكرة ذهاباً وإياباً ، أو قابلية إسترداد سعر التذكرة عند إلغاء السفر ، وغير ذلك من الشروط التى يطلبها العميل أو يرتضيها ، وطبعاً لم تقتنع السيدة الفاضلة بما أوردته ، وربما يرجع ذلك إلى غضبها الشديد رغم ردى بهدوء ، وإجتهادى فى تبسيط الشرح قدر الإمكان .

ومن أوجه الإنتقاد أيضاً التى واجهناها فى هذه الفترة ، هو المقارنات المستمرة التى كان يجريها البعض ويواجهنا بها ، وذلك بين أسعار التذاكر على رحلات مصر للطيران إلى جهة ما ، ورحلات الشركات الأجنبية التى تعمل على نفس الخط وفى نفس تاريخ الرحلة ، وحاولت كثيراً أن أوضح أن مثل هذه المقارنات لا تعنى شئ ، لأنه من الممكن أن يكون السعر على رحلة مصر للطيران أكثر أو أقل من السعر على رحلة الشركة الأخرى ، وذلك طبقاً لمعدل إمتلاء المقاعد بالرحلتين ، وطبقاً لتاريخ الحجز وتاريخ دفع التذكرة ، وليس تاريخ الرحلة نفسها ، فضلاً عن الشروط الخاصة بكل تذكرة والتى تختلف من شركة إلى أخرى ومن رحلة إلى أخرى ، ومن راكب إلى آخر ، ويكون لها تأثيراً مؤثراً فى سعر التذكرة .

وكنت أقول دائماً لمن يسألنى ، أن السعر الأقل دائماً يعنى ضعف الإقبال على الرحلة، والعكس صحيح ، وأنك إذا وجدت سعر التذكرة لرحلة ما على شركة أجنبية أقل من السعر المعروض من مصر للطيران ، ويناسبك باقى ظروف الرحلة وشروط التذكرة ، فمن الإنصاف لك أن تشترى التذكرة ذات السعر الأقل ، لأن هذه هى قواعد المنافسة فى السوق ، التى إحدى مبادئها العرض والطلب ، والمنافسة هى التى تحقق فى النهاية صالح المستهلكين أو العملاء .

وفى واقع الأمر فإن برنامج التطوير وإعادة الهيكلة للقطاع التجارى ، هو الذى أفرز هذه السياسات الجديدة على مصر للطيران ، وهى ليست بجديدة على شركات الطيران العالمية ، بل طُبقت فيها منذ سنوات بعيدة ، وهى أيضاً ليست بجديدة على السوق المصرى ، والذى عرفها ليس فقط بالسفر على شركات الطيران الأجنبية ، وإنما أيضاً بالتطبيق الفعلى على أنواع كثيرة من السلع والمنتجات منذ أمد بعيد ، وكذلك من الأوكازيونات التى تعقد من وقت لأخر تطبيقاً لمبدأ العرض والطلب ، فالسلع التى تُعرض فى الأوكازيونات بأسعار أقل من سعرها المعتاد ، هى سلع زاد العرض فيها عن الطلب عليها ، فأصبح لزاما أن يقل سعرها حتى تُباع وحتى لا تصبح سلعاً راكدة أو تبور .

وقد كان تطبيق نظام تعظيم العائد بمصر للطيران ، وغيره من إجراءات التطوير وإعادة الهيكلة للنشاط التجارى ، طبقاً للبرنامج المشترك مع شركة سيبر ، هو أحد الخطوات الهامة جداً فى إعداد مصر للطيران للمنافسة مع شركات الطيران الأخرى ، سواءً العاملة فى مصر أو المنطقة أو التى تعمل على نفس خطوط مصر للطيران ، وكنت أحث زملائى دائماً على عدم الخوف من المنافسة ، بل يجب طلبها والبحث عنها حتى نُحسن أدائنا ونحاول التفوق على الآخرين ، كما يجب التخلى تماماً عن طلب أى قرارات حمائية لمصر للطيران ، فقد كنت على يقين جازم ، ومازلت ، بأنه لولا السوق الإحتكارى الذى كانت تعمل فيه مصر للطيران وتسعى جاهدة للحفاظ عليه ، ما كان أصابها ما أصابها .

وأتذكر واقعة محددة مارسنا فيه التنافس العملى بكفاءة ، وذلك عندما سعت أحد الشركات العربية لدى سلطة الطيران المدنى المصرى ، وحصلت على عدد رحلات أكبر مما كان محدداً لها ولمصر للطيران ، وذلك على الخط الذى يربط القاهرة بالعاصمة العربية التى تعمل منها هذه الشركة ، وبدأت فى عرض الرحلات الإضافية بأسعار أقل كثيراً من أسعار الرحلات المنتظمة ، مما أثر بشدة على الإقبال على رحلات مصر للطيران على نفس الخط ، فإتفقت مع السيد رئيس القطاع التجارى ، وكنا وقتها فى رحلة عمل إلى

بيروت ، أن نتخذ إجراءات عاجلة بزيادة المعروض على هذا الخط ، وتخفيض الأسعار إلى الحد الذى يسمح بالمنافسة مع الشركة العربية الشقيقة ، حتى لو تحملنا بعض الخسارة ، وقد نجحت هذه الإجراءات ، وعادت الأسعار إلى مستوياتها الطبيعية العادلة عندما أحست الشركة الشقيقة بوطأة المنافسة ، وأن مصر للطيران لن تخرج من هذا السوق ، أو تقلل نصيبها العادل منه ، فتوقفت عن ضرب الأسعار أو تقليلها إلى الحد الذى يسبب خسارة للطرفين ، وكانت تجربة جيدة إستفاد منها كثيراً المختصون بالقطاع التجارى الذين لم يمارسوا هذه الأساليب التنافسية كثيراً من قبل .

وقد **نجح برنامج تطوير وإعادة الهيكلة للقطاع التجارى نجاحاً كبيراً** ، بل وأعتبره أحد الركائز الأساسية فى التطوير الذى شهدته مصر للطيران بعد تحويلها إلى شركة قابضة وشركات تابعة ، فقد حقق البرنامج نتائج باهرة لمسناها بعد شهور قليلة من التطبيق، وتمثلت فى زيادة الإيرادات ، وتقليل الخطوط الخاسرة ، وزيادة الأرباح على الخطوط المربحة ، وضبط مواعيد الرحلات وتثبيتها فى نفس الموعد يومياً ، وربط خطوط الشبكة ببعضها ، مما حقق الإنسيابية وزاد عدد ركاب الترانزيت بمطار القاهرة ، وغير ذلك من إنجازات تحسين الأداء ، والتى إفتقدتها مصر للطيران لفترة طويلة ، فبدأ وجه الشركة وصورتها يتغير أمام عملائها وجمهور المتعاملين معها ، وبدأت تتولد الثقة لدى العاملين فى قطاعات عديدة بالشركة القابضة والشركات التابعة .

ورغم هذه النتائج الرائعة التى تحققت ، ففى ظنى أن أهم نتيجة على الإطلاق ، هى هذه النقل الكبيرة لثقافة العاملين فى القطاع التجارى ، وكذلك قطاع التخطيط ، ولم يقتصر الأمر على جيل الخبرة الذى تفاعل معظمه مع الأساليب الحديثة فى التخطيط وإدارة النشاط التجارى لشركات الطيران ، بل تعدى ذلك إلى جيل الوسط والشباب ، فقد إندفع جيل الوسط ليمارس ويبدع ، ويفجر طاقاته الخلاقة فى الدراسات الدقيقة المبنية على الأساليب الحديثة المستقاه من برنامج (سيبر) ، وتفاعلوا بحرية وجرأة مع معطيات السوق ، وكم من القرارات إتخذوها ونفذوها، كلُ فى مجاله ، بدعم من الإدارة العليا ، أو الأعلى حسب مستويات إتخاذ القرار ، فنجحت هذه القرارات وإزدادو بها ثقةً ورسوخاً.

كان جيل الوسط بالقطاع التجارى ، كالمارد القابع فى مصباح علاء الدين ، متشوقاً أن يُنزع عنه الغطاء بعد أن يُعطى أدواته ، وهذا شبيهاً بما حدث بالفعل ، وكانت سعادتى بالغة بظهور هذا الجيل الذى تمرس بالحديث فإنطلق وأنجز ، وكنت أُعرب عن فخرى وإعتزازى بهم دائماً ، فقد كنت أرى فيهم مستقبل مصر للطيران ، وأنهم ضمان نجاحها وإستمرارها ، ويمكننى أن أحصى مالا يقل عن خمسين إسماً من هذا الجيل ، الذى يمكن لأى منهم أن يقود النشاط التجارى لأى شركة طيران ، وذلك بما إكتسبه خلال سنوات خدمته المتوسطة من خبرة ، أعاد توظيفها بالتدريب والممارسة الواثقة المنطلقة فى بيئةٍ سليمة ، بيئةٍ لا تساعدهم على ذلك فقط ، وإنما تحثهم وتدفعهم إليه .

وأرجوا أن يعذرنى هؤلاء الأصدقاء الأعزاء ، فلا يمكن أن أذكر جميع أسمائهم ، أو ما أسهموا فيه من نجاح فى مسيرة مصر للطيران فى هذه المرحلة الحاسمة من تاريخها ، ولكن لا يمكن أن أنسى أسماءً مثل الأساتذة : شريف المغلوب ، و ماجدة متولى ، وياسر الرملى ، وحسين الشريف ، وجمال حماد ، وعمرو عباس ، و وائل قدرى ، و جمال الجزار ، و شريف فتحى ، ومازن عسكر، و ياسر هدهد ، وصلاح هاشم ، وفتحى عطية ، وكريم سامى ، وخالد بسيم ، وممدوح متولى ، و خالد جاد ، وداليا المراغى ، وباسم سامى ، وحسام شاكر، ومصطفى عبد الكريم وغيرهم كثيرون .

وأرجوا ألا يُفهم من ذلك أنى أغفلت أسماء الأساتذة من جيل الخبرة فى ذلك الوقت ، والذين تفاعلوا بشدة مع رياح التغيير ، وكان لهم دوراً رائداً فى تحقيق النجاح فى جميع المجالات التى تولوا المسئولية فيها ، ومن أمثال هؤلاء الأساتذة : سميرإمبابى ، و رشاد الرفاعى ، و محسن خليل ، وصافيناز داود ، وإبراهيم عبدربه وغيرهم كثيرون .

وإذا كان جيل الوسط بالقطاع التجارى قد إنطلق لتحقيق النجاح ، فقد إستعان فى إنطلاقته بمجموعة كبيرة من جيل الشباب ، الذى وجد الفرصة سانحة ليبنى خبرته على النهج الحديث فى إدارة النشاط التجارى ، ويشارك فى مسيرة النجاح مع جيل الوسط ، وقد كان للأسلوب الذى أتَبِعهُ دائماً ، وطبَقتَهُ كثيراً فى هذه المرحلة ، دوراً كبيراً فى الإنطلاق الواثق لجيل الوسط ومعه جيل الشباب بالقطاع التجارى ، وهو الأسلوب الذى

كان يعمد إلى مناقشة القرارات الهامة فى إجتماعات موسعة ، يحضرها جميع المختصين من الأجيال المختلفة ، هذه الأجتماعات التى كانت تعكس نهج الإدارة الجماعية ، والتى أشرت إليها من قبل ، وكما أسلفت فقد كنت أحرص دائماً على أن يُبدى الحضور رأيهم فى ما طُرح فى نهاية كل إجتماع ، بادئاً بأصغر الحاضرين فالذى يليه ، وحتى لا يتأثر رأى الأحدث برأى الأقدم ، وغالباً ما كان القرارُ يتبلور ونصل إليه يقيناً قبل أن أطرح رأيى أنا فى الموضوع .

وأستطيع أن أؤكد أننى لم أتخذ قراراً تجارياً واحداً منفرداً ، وذلك طوال فترة تبعية القطاع التجارى مباشرة للشركة القابضة ، بل أننى أستطيع أن أؤكد أيضاً ، أننى لم أتخذ قراراً إستراتيجياً واحداً منفرداً طوال فترة مسئوليتى عن الشركة القابضة لمصر للطيران ، وذلك لسبب بسيط ، وهو أن هذا لم يكن نهجى أبداً طوال سنوات عملى الطويلة فى مجال الإدارة .

ولا يمكن بأى حال من الأحوال ، أن نغفل الدور الرئيسى والمحورى الذى لعبه الأستاذ محمد منير رئيس القطاع التجارى فى هذه المرحلة الحاسمة ، فلولا إيمانه الراسخ وممارسته الواثقة لآليات الإدارة الجماعية بالقطاع التجارى ، ما إنطلق جيل الوسط وتألق جيل الشباب ، ولازلت أذكر كم كان يبدو سعيداً وفخوراً ، وهو يقدم لى بعض المتميزين من جيل الشباب ، والذين كان يحرص على دعوتهم لحضور الإجتماعات بمكتبى ، وكنت أرحب بذلك دائماً ، فقد كان لهذا الرجل وأسلوب إدارته دوراً رئيسياً فى إطلاق الطاقات البشرية بالقطاع التجارى فى مرحلة إعادة البناء والتطوير .

ولا يمكن أن نغفل أيضاً ، الدور الكبير الذى لعبه قطاع التخطيط بشركة الخطوط الجوية فى هذه المرحلة ، فلولا التفاعل الإيجابى الكامل مع القطاع التجارى ، والرغبة العارمة لضبط وتحسين الأداء ، لدى رئيس القطاع الكابتن عاطف عبدالباقى ، والمجموعة المتميزة التى عملت معه بالقطاع ، ما أمكن لمشروع سيبر النجاح ، ومازلت أذكر كم بذل العاملون فى هذا القطاع من جَهدٍ كبيرٍ فى إعادة بناء وتخطيط شبكة الخطوط الجوية على أساس إقتصادى ، وضبط المواعيد وتحقيق الإنسيابية بين الخطوط المتصلة ،

والعمل المستمر الدؤب لزيادة معدل إستخدام الطائرات ، والحصول على الأعداد الكبيرة من مواعيد الرحلات (Slots) المطلوبة فى المطارات المختلفة ، ولا يمكننى هنا أن أذكر كل ما قاموا به خلال هذه المرحلة الحاسمة ، ولا أن أذكر جميع الأسماء التى ساهمت فى تحقيق النجاح ، وإن كنت سأذكر منهم كمثال فقط الأستاذ حسن محمد حسن، والأستاذة زينب عبدالجليل ، والأستاذ أحمد الأشوط ، وغيرهم كثيرون ، كما كان للدور الكبير الذى لعبه الزميل الكابتن علاء عاشور فيما بعد ، أثراً بالغاً فى نجاح قطاع التخطيط ، وتكامله مع القطاع التجارى ، هذا التكامل الذى كان مطلباً ملحاً لبرنامج (سيير) وأثمر تنفيذه عن نجاح مؤثر رغم بعض السلبيات التى صاحبت بدايات التنفيذ .

وأرجو ألا تمل أيها القارئ العزيز من أن ترانى مسهباً عن الدور البارز الذى لعبه هؤلاء الأساتذة فى تحقيق النجاح ، فوالله ما أسهبت ، وما ذكرته عنهم لا يوفيهم أبداً حقهم فيما بذلوه من جهود خلاقة بتفان وإخلاص ، فكم من الليالى سهر الكثيرُ منهم ، دون أن ينتظروا مقابلاً ، إلا نجاحاً يتحقق لشركتهم لتدرك بعض ما فاتها وفاتهم .

وكما أقول دائماً ، فإن العنصر البشرى هو العنصر الأهم فى العناصر المطلوبة لأى برنامج أو مشروع أو منظومة عمل ، وإنه بدون تدبير وإعداد العناصر البشرية المتميزة لا يتحقق النجاح ، وإذا كان النجاح يتحقق بتكامل جميع العناصر المطلوبة فى إطار خططى مُتابع ، فى بيئة قياسية كما أوضحت ، فإن العنصر البشرى هو أهم هذه العناصر على الإطلاق ، فجميع العناصر الأخرى يمكن تدبيرها بجهد أقل وسرعة أكبر، عدا العنصر البشرى المناسب ، الذى يتطلب تدبيره جهداً كبيراً ووقتاً أطول بكثير .

وما كان يعطينى الثقةَ والأملَ دائماً ، أننى كنت على يقين من أن العناصر البشرية المطلوبة لإنجاح أى مشروع ، أو برنامج ، أو نشاط ما بمصر للطيران، هى متوفرة بالفعل ، ولا يحتاج الأمر إلا الكشف عنها ، وتدريبها على الأساليب الحديثة ، وحثها ودفعها ، مع توفير البيئة القياسية الصالحة للأداء ، لتعمل فيها وتنطلق ، ورغم أن ذلك ليس بالأمر اليسير ، إلا أنه أمكن تحقيقه ، وكان السبب الرئيسى فى نجاح البرامج العديدة التى نفذتها مصر للطيران لإعادة الهيكلة والتطوير .

الفصل الثامن

تطوير
نظم المعلومات

الفصل الثامن

تطويـــر نظـــم المعلومـــات

سأعود بك قليلاً إلى الوراء يا عزيزى القارئ ، وأذكرك بما فَعلّتَهُ فـــى الأيـــام الأولـــى كرئيس للشركة القابضة لمصر للطيران ، وكيف طلبت من رؤساء القطاعات أن يقـــدموا عرضاً تفصيلياً بحضور مساعديهم عن كل ما يتعلق بقطاعاتهم ، وكيف إكتـــشفت علـــى الفور أن نظم المعلومات هى عصب الأداء فى شركات الطيران ، وأنه بدون تطوير نظم المعلومات بمصر للطيران ، فإنه لا يمكن لبرامج إعادة الهيكلة لجميع أنشطة الشركة أن تنجح أو تأتى بالثمار المنشودة .

وهذا صحيح بالقطع ، فنظم المعلومات ببرامجها المتخصصة لكل نشاط ، تُشكل الوســـيلة الفاعلة لتنفيذ هذا النشاط بالكفاءة المطلوبة والسرعة اللازمة ، وكلما زادت كفاءة وسرعة برنامج نظم المعلومات كلما زادت فاعلية الأداء فى هذا النشاط المعنى . ومعظم البرامج الرئيسية لنظم المعلومات فى شركات الطيران تضعها شركات عالمية كبرى متخصـــصة فى مجال نظم المعلومات للطيران التجارى ، وقد إحتكرت الـــشركات الأمريكيـــة هـــذا المجال لسنوات طويلة ، حتى دخلت المجال معها منذ ســـنوات ليـــست ببعيـــدة بعـــض الشركات الأوربية .

والواقع أن الإستثمارات المطلوبة فى هذا المجال هى إستثمارات ضخمة جداً ولا تـــؤتى عائدها للشركة المستثمرة إلا بعد سنوات عدة من الإنفاق الضخم ، ثم تبدأ بعد ذلك فـــى تسويق الأنظمة وبيعها لتجنى عوائد إستثمارها، وهى طائلة ولا شك.

وفى ظنى أن الأمر ليس قاصراً على الأستثمارات المطلوبة فقط ، وإنما يجـــب تـــوافر البنية التحتية فى المجتمع لهذه الصناعة المتقدمة ، وأهمهـــا بـــالطبع الكـــوادر البـــشرية

المؤهلة لهذه الأعمال ذات التقنيات العالية ، وربما يفسر ذلك إقتصار إحتكار هذه الصناعة الهامة جداً والمربحة على الشركات الأمريكية والأوروبية ، وأن كنت أرى أن دولاً أخرى لديها القدرة على الدخول فى هذا المجال مستقبلاً .

على أى حال هى صناعة عالمية ، ليس فقط لحجم إستثمارتها ، أو للتقنيات العالية المطلوبة لوضع برامجها المتقدمة ، وإنما أيضاً لأن شركات الطيران نفسها فى حاجة إلى تكامل أنظمة المعلومات الرئيسية لديها مع الشركات الأخرى ، فصناعة النقل الجوى صناعة عالمية ، ولا يمكن لأى شركة طيران مهما كان حجمها ، أو حجم أسطولها من الطائرات ، أن تقوم بنقل ركابها إلى جميع أنحاء المعمورة كُل حسب رغبته ، وبالتالى لابد أن تتعاون شركات الطيران فيما بينها لتغطية أكبر مقاصد ممكنة للرحلات الجوية على وجه الأرض ، وهذا ما تفعله شركات الطيران بالفعل منذ أمدٍ بعيد ، فإتفاقيات المشاركة بالرمز مثلاً ، ما هى إلى صورة من صور هذا التعاون بين شركات الطيران ، كما توجد أشكال وصور عديدة أخرى لهذا التعاون .

ولايمكن لأشكال التعاون هذه أن تتم بين شركتى طيران إلا إذا تكاملت برامج نظم المعلومات الرئيسية بينهما ، وخاصة برنامج نظام الحجز الذى يبنى عليه معظم البرامج الرئيسية الأخرى للنشاط التجارى ، لأنه بدون هذا التكامل لا تستطيع أى من شركتى الطيران الحجز لركابها على الشركة الأخرى ، أو تقديم أى خدمات أخرى متفق عليها فى الإتفاقية المُبرمة بينهما .

وفى حالة إختلاف نظام الحجز فى الشركتين ، يتم عمل برنامج تكامل بينهما (Interfacing Program) ، وبرامج التكامل هذه تحتاج إلى جهدٍ يتزايد ووقت يطول كلما زادت الفجوة بين نظامى الشركتين ، أما إذا كانت الشركتان تستخدمان نظاماً مماثلاً للحجز ، فإن الأمر لا يتطلب جهداً كبيراً على الإطلاق لأحداث التكامل المطلوب بين النظامين .

وقد قصدت من هذا الشرح ، أن أوضح أن برامج أنظمة المعلومات لشركات الطيران هى برامج عالمية ، تزيد فاعليتها وكفاءة إستخدامها كلما زاد عدد شركات الطيران

المطبقة لها ، ولا شك أنه سيكون من المفيد جداً لصناعة النقل الجوى أن تتوحد برامج نظم المعلومات لشركات الطيران ، أوعلى الأقل يتم وضع مواصفات قياسية لها (Standardization) ، وخاصة لنظام الحجز الرئيسى ، وهو مالم تَقدِم عليه منظمة (الأياتا) حتى الآن ، وإن كانت قد تبنت مشاريعاً كثيرةً مؤخراً لتطوير الصناعة وخدمة الركاب ، تُبنى على برامج نظم معلومات متطورة حددت لها (الأياتا) المواصفات القياسية المطلوبة ، مثل نظام حجز التذاكر إلكترونياً (ET) ، أى إمكانية الحجز من خلال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) ، ونظام التعرف الإلكترونى على حقائب الركاب بالمطارات RFID (Radio Frequency Identification) ، وغير ذلك من الأنظمة .

ونعود إلى مصر للطيران وماكان مطبقاً فيها من برامج نظم المعلومات الرئيسية ، وذلك عندما توليت مسئولية الشركة القابضة فى مصر للطيران فى فبراير ٢٠٠٣ ، حيث كان **نظام الحجز الرئيسى فى مصر للطيران هو نظام (أوزوريس)** ، وهو نظام تم شراؤه من شركة (British Airways) فى عام ١٩٨٢ ، وذلك عندما قررت الشركة البريطانية تطوير هذا النظام إلى نظام حديث متطور ، فعرضت نظام الحجز قبل التطوير للبيع حيث قامت مصر للطيران بشرائه ، وقد حصلت مصر للطيران عند شرائها لبرنامج (أوزوريس) على الـ (Source Code) الخاص بالبرنامج ، وهو ما يتيح إدخال أى تعديلات مطلوبة على البرنامج ، وقد قامت مصر للطيران بالفعل بتنفيذ تعديلات كثيرة جداً على نظام أوزوريس بواسطة مهندسين ومبرمجين أكفاء بقطاع المعلومات ، وذلك تلبية لرغبات كثيرة وردت من القطاع التجارى على مدار السنوات الطويلة لإستخدام النظام .

وقد يظن البعض أن هذا كان فى صالح مصر للطيران ، وأظنه كان العكس لسببين ، أولهما أن التعديلات كانت تتم تفصيلاً على رغبات العاملين بالقطاع التجارى ، ودون مراعاة التوافق مع البرامج القياسية العالمية المثيلة ، والتى أطلقتها الشركات العالمية وإستخدمتها شركات الطيران الأخرى ، وهو ما جعل نظام (أوزوريس) مع مر السنين،

وكثرة التعديلات التى أُجريت عليه ، نظاماً فريداً لا يتوافق مع الأنظمة العالمية الأخرى، علاوة على إمكانياته الضعيفة ، كونه نظاماً قديماً فى مجال يتطور كل يوم ، والسبب الثانى أن قطاع المعلومات لم يضع الآلية السليمة لتنفيذ التعديلات التى تُطلب على نظام أوزوريس ، ولا الآلية المطلوبة لتوثيق هذه التعديلات لتكون متاحة للمختصين بالقطاع ، ويتم تحديثها أولاً بأول ، بل تُرك الأمر لمهندسى ومبرمجى القطاع يتعاملون بشكل مباشر مع موظفى القطاع التجارى ، فيتم عمل البرامج المنفذة لطلباتهم مع الإحتفاظ بهذه البرامج بشكل شخصى لدى المختص بقطاع المعلومات ، وبالتالى أصبح لا يمكن لأحد أن يتعامل مع هذه البرنامج سوى هذا المختص من الشركة، أو من يشركه معه فى ذلك.

وكم من المشاكل حدثت ووقت ضاع نتيجة لهذا الوضع الغريب ، وقد نتج عن كل هذا أن نظام (أوزوريس) أصبح محملاً ببرامج عشوائية كثيرة ، ولا يتم تحديثها أو صيانتها إلا كلما حدثت مشاكل أو أعطاب ، فيتم البحث عن المختص عن هذا البرنامج تحديداً وجلبه من أى مكان على وجه السرعة للتعامل مع المشكلة وحلها ، وفى النهاية أصبح هذا النظام مكبلاً تماماً لحركة النشاط التجارى بالشركة وعائقاً واضحاً أمام أى تطوير .

ومن اللافت للنظر أن شركة (بريتش إيروايز) ، والتى طورت نظام الحجز الذى باعته لمصر للطيران ليصبح متوافقاً مع الأنظمة العالمية ومحققاً لمتطلبات منظمة (الأياتا)، عادت مرة أخرى فى عام ٢٠٠٣ لتتعاقد مع شركة (أماديوس) لإستخدام نظام الحجز الأكثر تطوراً ، وهو نظام يعرف بإسم (ألتيا) ، وهذا يعكس تماماً ما أوضحته من أهمية نظام الحجز لديها ، والذى هو قلب نظم المعلومات لشركات الطيران .

كنت أتأمل هذا الوضع المتردى وأحس بحجم المشكلة التى نواجهها فى هذا المجال الحيوى والهام جداً للشركة ، وخاصة أن كثيراً من شكاوى الركاب والعملاء فى ذلك الوقت كان يعزوها المختصون بالقطاع التجارى إلى نظام (أوزوريس) ومشاكله ، ولا يستطيع المختصون بقطاع المعلومات أن يفعلوا شيئاً حيالها ، وإذا فعلوا تحت ضغط

وإلحاح الإدارة فبمزيد من البرامج المبتكرة غير القياسية ، أو ما يجب أن يُطلق عليه عشوائيات .

ومما زاد الوضع سوءً ، أن رئيس قطاع المعلومات كان قد أوشك على الخروج إلى المعاش بالسن القانونى ، وكان من الصعب جداً تكليفه بإحداث الثورة الشاملة لنظم المعلومات بمصر للطيران ، والتى رأيت أنه لا بديل عنها إذا أردنا لهذه الشركة أن تعود ثانية من كبوتها ، وتنطلق مع الأصحاء من شركات الطيران ، ووجدت نفسى أواجه مشكلة **إختيار البديل المناسب لرئيس قطاع المعلومات** ، والذى يجب أن يكون قادراً على إدارة برنامج تطوير شامل وقاسى جداً لنظم المعلومات بالشركة ، أو بالمعنى الذى يجب أن يُطلق ، وهو إحداث الثورة الشاملة لنظم المعلومات .

ولم أجد ضالّتى فى السادة مديرى العموم الموجودين بالقطاع ، رغم الكفاءة الفنية العالية لمعظمهم ، فليست الكفاءة الفنية هى الفيصل فى الإختيار ، وإنما كان يتطلب الأمر القدرة على إدارة برنامج ضخم ، يتكون من عدة برامج فرعية ، وإدارة مجموعات عمل عديدة، ومتابعة ما يقدمون بدقة من خلال خطة عمل شاملة ، وخطط تفصيلية يتم تحديثها ومتابعة تنفيذها أولاً بأول ، وكل ذلك مع إدارة قوية وعادلة ، لقطاع تفكك كثيراً على مر السنين ، ونشأت به تحديات نتجت عن الإدارة غير الجماعية للقطاع ، وإنعزال الإدارات عن بعضها البعض ، وإنفراد المختصين كُل بإختصاصه وبرامجه ، وعدم وجود الآليات المحكمة التى تضبط إيقاع الأداء بالقطاع .

كان من الصعب تماماً أن أجد مرشحاً مناسباً لمنصب رئيس القطاع من بين مديرى العموم بالقطاع رغم تميزهم الفنى كما أشرت ، وعندما وصلت إلى هذا الإقتناع بدأت التفكير فى البدائل من خارج القطاع ، سواءً فى مصر للطيران أو خارجها ، وكنت أرى أيضاً أن البديل من خارج القطاع قد يكون هو الأنسب فى هذه المرحلة ، فربما إلتف حوله مديرو العموم بالقطاع إذا أحسن الإدارة ، وطالما كان عدم الإقتناع هو الشعور السائد فيما بينهم ، وكما لمسته بنفسى كثيراً .

ولم أجد بديلاً مناسباً داخل مصر للطيران ، فرغم قناعتى أن الكفاءة الفنية العالية ليست شرطاً أساسياً ، إلا أننى رأيت أن التخصص فى المجال هو شرط حتمى ، ولم أجد فى مصر للطيران متخصصاً فى نظم المعلومات يتميز بالشخصية والكفاءة المطلوبة لإدارة هذا التحدى الضخم .

وعندما بحثت خارج مصر للطيران ، وجدت أن المهندس سيد أيوب، وكان يشغل رئيس مركز نظم المعلومات بالقوات الجوية ، قد أوشك على الترقى إلى رتبة اللواء بعد عدة شهور، وأن هناك إحتمالات لخروجه إلى المعاش من القوات الجوية بعد الترقى ، وكنت أعلم جيداً مدى الإمكانيات الهائلة التى يتمتع بها المهندس سيد أيوب ، فهو ليس فقط على رأس أهم جهاز لنظم المعلومات فى القوات الجوية ، ويدير موارد وأنظمة ضخمة وحديثه للغاية ، وعلى رأس مجموعة ضخمة من المهندسين والمبرمجين المتخصصين ، ولكنه يتمتع أيضاً بشخصية تتميز بالهدوء والتفاؤل ، والقدرة الهائلة على التوضيح والإقناع ، وذو دأبٍ كبير ، كما أنه يتفانى فى أداء عمله لتحقيق أهدافه من خلال التخطيط السليم والمتابعة الدقيقة ، أى أنه بإختصار ، شخصية متخصصة ومتميزة ، تعمل بكفاءة فى بيئة عمل قياسية ، وينال دائماً إحترام ومحبة مرؤسيه ورؤسائه .

سعدت كثيراً عندما توصل تفكيرى إلى المهندس سيد أيوب ، فقد وجدته الشخص المناسب تماماً لهذه المهمة الشاقة جداً ، ولم أكن فى حاجة إلى السؤال عنه ، فقد كنت على معرفة تامة به أثناء خدمتى بالقوات الجوية فى مناصب المهندسين المختلفة ، وحتى وصولى إلى منصب رئيس شعبة مهندسى الطيران ، وكان مركز نظم المعلومات يتبع الشعبة مباشرة ، وكنت على بينةٍ ودرايةٍ بجميع رؤساء الأفرع بالمركز ، وكان المهندس سيد أيوب من بينهم ، ولمست فى مناسباتٍ عديدةٍ مدى كفاءته المهنية والشخصية ، وكان من المخطط أن يكون رئيساً للمركز فى وقت قريب ، وقد تحقق ذلك بعد خروجى من القوات الجوية .

ورغم سعادتى بالتوصل إلى الشخص المناسب ، إلا أن ذلك لم يحل المشكلة فهناك عدة شهور قبل الخروج المحتمل للمهندس سيد أيوب من القوات الجوية ، والوضع الحرج

بمصر للطيران ونظم المعلومات لا يتيح رفاهية الإنتظار لعدة شهور ، ولم أجد بديلاً ولو مؤقتاً من كل الأسماء التى إستعرضتها وسألت عنها بمصر للطيران أو خارجها ، ووجدت نفسى فى حيرةٍ تامة ، وحاولت أن أقنع السيد وزير الطيران المدنى أن يوافق على إعارة السيد المهندس محمد طوبار إلى مصر للطيران ، وكان يشغل رئيس قطاع التخطيط والمتابعة بوزارة الطيران المدنى ، وهو مهندس عمل فى نظم المعلومات بكفاءةٍ كبيرة ، وكان يشغل أيضاً منصب رئيس مركز نظم المعلومات بالقوات الجوية ، وذلك قبل أن يصبح مساعداً لرئيس شعبة مهندسى الطيران للتخطيط ، ثم ينتقل إلى وزارة الطيران المدنى ، وللأسف لم يوافق السيد الوزير على إعارته لأنه كان فى حاجة ماسة إلى جهوده فى الوزارة فى هذه المرحلة .

وعندما ضاقت بى السبل ، قررت إختيار المهندس عبدالعزيز فاضل مرة أخرى كرئيسٍ مؤقتٍ لقطاع المعلومات ، وذلك بالإضافة إلى عمله كرئيسٍ لقطاع السلامة والجودة ، وكنت قد إتخذت قراراً سابقاً على ذلك ووافق عليه مجلس الإدارة بتركه منصب نائب رئيس شركة الصيانة ، وذلك عندما حدث تعارض بين مهام المنصبين .

كنت مضطراً إلى هذا القرار ، ورأيته حلاً مؤقتاً لحين الإستعانة بالمهندس سيد أيوب عند خروجه من القوات الجوية بعد عدة أشهر ، وقد شجعنى على إتخاذ هذا القرار أن خطة تنفيذ الإجراءات المطلوبة للحصول على الأيوزا كانت قد وُضعت ، ويتم تنفيذها بحماسٍ كبيرٍ ومتابعةٍ قوية ، وأن بوادر النجاح قد بدأت تلوح بالفعل ، وبالتالى فإن الجهد المطلوب من المهندس عبدالعزيز فاضل كرئيس لقطاع السلامة والجودة سيقل بعض الشئ ، وقررت فى ذلك الوقت أنه يمكن للمهندس فاضل أن يبدأ الإعداد لإحداث الثورة الشاملة لنظم المعلومات ، وذلك بإعداد الإطار العام للبرامج المطلوب تنفيذها وتجهيز قطاع المعلومات لتنفيذ هذه البرامج، على أن يستكمل المهندس سيد أيوب التنفيذ بعد ذلك.

كان الوقت يداهمنا ، وكانت منظمة (الأياتا) قد إطلقت مبادرتها الشهيرة ذات الخمسة برامج لتحديث صناعة النقل الجوى ، وهى برامج تعتمد تماماً على نظم معلومات متطورة تُبنى على البرنامج الرئيسى ، أو الأم ، وهو نظام الحجز . والبرامج الخمس

التى شملتها مبادرة الأياتا هى : التذكرة الإلكترونيـــة (ET) ، والإســتخدام المــشترك للخدمة الذاتية للركــاب بالمطـــارات (Cuss) ، والتعرف الإلكترونـــى علـــى حقائـــب الركاب (RFID) ، والكارت المكود للـصعود للطـــائرة (2D Boarding Pass) ، والبرنامج الأخير هو الشحن الجوى الإلكترونى (E-Freight) .

وعندما أطلقت منظمة (الأياتا) مبادرتها ، حددت مواعيد متوقعة لتنفيذ هــذه البــرامج بمعرفة كل شركات الطيران الأعضاء بها ، ولكنها بعد ذلك ركزت على تنفيــذ التــذكرة الإلكترونية لما لها من فائدة كبيرة فى تحقيق وفــورات ضـــخمة لــشركات الطيـــران ، وقدرت (الأياتا) أن التوفير فى تكاليف إصدار التذكرة الواحـــدة ســيبلغ حــوالى تــسعة دولارات ، وهو ما يوفر مبالغ كبيرة لشركات الطيران حسب حجم مبيعاتها . وكان يبدو أن منظمة (الأياتا) فى طريقها لتحديد موعد إلزامى نهائى لشركات الطيــران لتطبيــق التذكرة الإلكترونية ، وأنها أى (الأياتا) ستوقف إصدار التذاكر الورقية فى تاريخ محدد يقره أعضاء المنظمة فى إجتماعهم السنوى .

كل هذا جعلنى أشعر بمدى خطورة نظم المعلومات ، وأن مصر للطيــران فــى مــأزق حقيقى ، فبينما تستطيع شركات الطيران الأخرى البدء فى تنفيذ برامج مبـــادرة منظمـــة (الأياتا) ، وخاصة التذكرة الإلكترونية على برامج الحجز المتطورة لديها ، فــأن مــصر للطيران لا تستطيع ذلك بسبب نظام الحجز المتهالك لديها ، وغير المتوافق مــع أنظمـــة الحجز العالمية الحديثة ، لذلك وَجدتُ لزاماً على مصر للطيران أن تنظر أولاً فى تطوير أو تغيير نظام الحجز الحالى لديها ، وذلك قبل أن تشرع فى تنفيذ برامج مبادرة (الأياتا) بداية بالتذكرة الإلكترونية .

وأعود الى ما تم فى قطاع المعلومات بمصر للطيران ، فقد أصدرت قرراً بالفعــل فـــى بدايات النصف الثانى من عام ٢٠٠٤ ، بتولى المهندس عبالعزيز فاضل رئاســة قطـــاع المعلومات بصفةٍ مؤقتةٍ إلى جانب عمله كرئيس لقطاع السلامة والجودة ، وذلــك لحــين العرض على مجلس الإدارة ، والذى وافق بعد إقناع السادة الأعضاء بأن ذلــك بــصفةٍ مؤقتةٍ لمدة ستة أشهر، ولحين إيجاد البديل المناسب .

وبدأ المهندس فاضل عمله بعد أن شرحت له تماماً خطورة الوضع ، وحتمية أحداث الثورة الشاملة لنظم المعلومات ، وطلبت منه التروى لحين التعرف تماماً على قطاع المعلومات وكوادره . وكانت البدايات شائكة ومحيرة تماماً ، ليس فقط بسبب الأوضاع المتردية لنظم المعلومات بمصر للطيران ، ولكن كان هناك عامل مؤثر آخر جعل هذه الفترة تتميز بالضبابية وعدم الوضوح ، فبيئة نظم المعلومات بالطيران المدنى لم تكن قد إستقرت بعد ، فالشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية كانت قد أنشأت شركة (أفيت) لنظم المعلومات ، وتولى رئاستها المهندس ماجد المصرى ، كما عين السيد وزير الطيران مستشاراً له لنظم المعلومات هو الأستاذ عمرو لهيطة ، وقد حاول كل منهما تقديم الدعم لمصر للطيران بتوجيهات من السيد الوزير ، كما حاول ذلك أيضاً رئيس قطاع التخطيط بالوزارة المهندس محمد طوبار ، لما له من خبرة كبيرة فى مجال نظم المعلومات كما أوضحت ، كما كان المختصون بمصر للطيران لهم آراء أيضاً فى كيفية إتمام التطوير، وكان على رأس هؤلاء السيد رئيس شركة الخطوط الجوية ، والسيد رئيس القطاع التجارى، والسيد رئيس قطاع المعلومات ، والمختصون معه بالقطاع ، ووجدت الأمور تختلط وتتشابك ، وكان لزاماً أن تُنسق الجهود جميعها فى إطار تخطيطى سليم .

ولازلت أذكر هذه الليلة عندما جافانى النوم لأن عقلى يدور ويدور حول مشكلة نظم المعلومات بالشركة ، وكيف تداخلت الأمور بسبب إختلاف رؤى الأطراف ذوى الصلة ، وما يصل منها إلى السيد الوزير ، وأصبح من الضرورى وضع حداً لهذا ، والبدء فوراً من خلال نهجٍ سليم ، ولكن كيف السبيل إلى ذلك ، ولم أنم ليلتها تقريباً ، فإذا غفوت أصحو لساعتين أو ثلاث ، وأجد نفسى مازلت أفكر فيما غفوت عليه ، **وهو كيف السبيل لفض التشابك، ووضع نهج علمى سليم لتطوير نظم المعلومات**، ولم ينبلج الصبح إلا وفتح الله على بفكرة كانت هى مفتاح الحل ، فإذا كان هناك أطراف عديدة لهم رؤى تختلف وتتفق حول تطوير نظم المعلومات بالشركة ، فلماذا لا نجمع كل هذه الأطراف

فى لجنةٍ واحدةٍ ليحدد كل طرف رؤيته ، ثم نتفق جميعاً على رؤيةٍ واحدةٍ ونشرع فى التنفيذ .

ورأيت أنه فى هذه الحالة ، يجب أن أكون أنا رئيساً لهذه اللجنة ، لأنها ستضم رئيس شركة (أفيت) ومستشار الوزير ورئيس قطاع التخطيط والمتابعة بالوزارة ، كما ستضم رؤساء شركات وقطاعات بمصر للطيران ، ووجدت نفسى أحدد تشكيل هذه اللجنة وأنا مازلت مستلقياً على فراشى ، وبدأت أفكر فى مهامها ، ووجدت أن هذه اللجنة لا يمكن أن يُناط إليها أعمال تنفيذية ، حيث أن طبيعة تشكيلها من الرئاسات الكبرى ، وبالتالى فمن الأجدى والأنسب أن يكون دورها إتخاذ القرارات ، وإعتماد برامج وخطط العمل وتعديلاتها ومتابعة تنفيذها ، ولهذا وجدت من الضرورى أن تُشكل لجنة تنفيذية تتولى التنفيذ الفعلى ، وذلك من خلال أعضائها أو اللجان الفرعية ومجموعات العمل التى تشكلها ، ورأيت أن رئيس قطاع المعلومات نفسه يجب أن يكون رئيساً لهذه اللجنة التنفيذية ، على أن يكون فى نفس الوقت عضواً فى اللجنة العليا التى أرأسها ، حتى يكون حلقة الوصل بين اللجنتين ، ورافعاً تقاريره أولاً بأول إلى اللجنة العليا .

وعندما تبلورت الخطوط العريضة للفكرة أمامى ، شعرت بإرتياحٍ كبير ، وبادرت بعد نهوضى وقبل مغادرتى لعملى ، بالإتصال بالسيد وزير الطيران المدنى لأستأذنه فى ضم مستشاره ورئيس قطاع التخطيط إلى اللجنة العليا لنظم المعلومات ، والتى قررت إنشائها برئاستى لتطوير نظم المعلومات بالشركة ، فوافق سيادته ورحب بذلك ، ثم إتصلت بالسيد المهندس إبراهيم مناع ، رئيس الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية ، طالباً ضم السيد المهندس ماجد المصرى ، رئيس شركة (أفيت) إلى هذه اللجنة ، فوافق على ذلك .

وكان أول ما قمت به فور وصولى لمكتبى ، هو الإعداد للقرارات المنفذة لتشكيل اللجنتين ومهامها وإختصاصها ، وقد شرحت الفكرة للمهندس فاضل وتشاورت معه فى تشكيل اللجنتين ، ثم إتصلت بالسادة أعضاء اللجنة العليا من خارج مصر للطيران لإبلاغهم وطلب موافقتهم ، فوافقوا جميعاً مرحبين .

وأصدرت القرارات اللازمة ، وكان ذلك فى ديسمبر من عام ٢٠٠٤ ، فكان ذلك بمثابة الخطوة العملية الأولى لتطوير نظم المعلومات بمصر للطيران ، وذلك من خلال برنامج شامل إستغرق تنفيذه عدة سنوات على مراحل مختلفة ، فحقق نجاحات رائعة ، ونقل مصر للطيران من حال إلى حال .

وكان الإجتماع الأول موسعاً ضم أعضاء اللجنتين ، العليا والتنفيذية ، وكانت اللجنة العليا تضم رؤساء الشركات والقطاعات المعنية بمصر للطيران ، إلى جانب السادة رئيس شركة (أفيت) ، ورئيس قطاع التخطيط والمتابعة بالوزارة ، ومستشار السيد الوزير ، بينما تضم اللجنة التنفيذية مديرى العموم والمديرين المختصين بقطاع المعلومات والشركات التابعة ، وبعد شرح أهداف ومهام وأسلوب عمل اللجنتين ، وتبادل الأراء بين جميع الحضور ، إتفقنا على وضع مخطط لبرنامج شامل لتطوير نظم المعلومات ، على أن يتم الإستعانة ببيت خبرة عالمى متخصص فى نظم المعلومات لشركات الطيران .

وبدأت العجلة تدور، وطرحت اللجنة التنفيذية كراسة الشروط والمواصفات (RFP) لإختيار الإستشارى المطلوب بعد أن وافقت عليها اللجنة العليا ، ووقع الإختيار بالفعل على بيت خبرة متخصص ، ووافقت عليه اللجنة العليا ، وتم التعاقد معه فى الربع الأول من عام ٢٠٠٥ ، وتم تكوين فريق عمل من اللجنة التنفيذية وقطاع المعلومات والقطاع التجارى ، وذلك للإشتراك مع بيت الخبرة فى تنفيذ التقييم المطلوب (Assessment) على نظم المعلومات بالشركة ، وتحديد تأثيرها على أنشطة الشركة المختلفة ، وخاصة النشاط التجارى ، ثم تم تحديد الفرق بين ما هو موجود وما هو مطلوب (Gap Analysis) ، وذلك بعد الإتفاق على أن الأنظمة المطلوب تطبيقها فى مصر للطيران يجب أن تكون هى أفضل الأنظمة المطبقة فى شركات الطيران العالمية .

وأصبح الإستشارى جاهزاً لعرض تقريره شاملاً مقترحات التطوير والخطة المبدئية ، وذلك بالإشتراك مع الفريق المشكل من مصر للطيران ، وقد كان مؤشراً طيباً أن يتوافق ذلك مع **انضمام المهندس سيد أيوب إلى مصر للطيران** ، وكان ذلك فى فبراير ٢٠٠٥ .

وقد آثرت فى البداية أن أُعينَهُ مستشاراً لى ، على أن يعمل مع المهندس عبدالعزيز فاضل فى قطاع المعلومات ، وذلك حتى يتآلف تماماً مع نظم العمل ، ويتعرف على كل الظروف المحيطة بنظم المعلومات ، وخطة التطوير الجارى إعدادها فى إطار الثورة الشاملة لنظم المعلومات ، وأذكر أننى أبلغته فى أول لقاء معه أن مهمته فى مصر للطيران هى التطوير الشامل لنظم المعلومات بها ، وأن منصبه القادم هو رئاسة قطاع المعلومات بعد أن يتعرف على كل شئ بالشركة ، ويتوائم مع نظم العمل بها ، ويتفهم العلاقات المتشابكة سواءً داخل قطاع المعلومات ، أو بين القطاع والجهات الأخرى . وأذكر أيضاً أننى طلبت منه أن يكون سبيله للنجاح فى هذه المهمة الشاقة هو كسب صداقات الجميع ، والعمل على تجميع الأطراف كلها حوله ، وأن يكون نهجه سرعة الأداء ولكن فى هدوء ، وأن يكون قدوة لمرؤسيه كما كان دائماً .

وقد كنت واثقاً تماماً من نجاح المهندس سيد أيوب ، فما طلبته منه كان موجوداً فيه بالفعل ، وأعطيت توجيهاتى للمهندس فاضل فى أن يكون المهندس سيد أيوب ملازماً له دائماً فى كل موضوعات نظم المعلومات، بعد أن يشرح له كل ما يخص مصر للطيران، وأنه مسئول أمامى مسئولية كاملة عن إعداد المهندس سيد أيوب إعداداً كاملاً لتولى رئاسة قطاع المعلومات ، وأننى لن أُقْدِم على هذا القرار إلا بعد أن يُبْلِغَنى هو بإستعداد المهندس سيد أيوب لذلك ، ولم أكن فى حاجة إلى كل هذه التأكيدات ، فالمهنس فاضل كان متفهماً تماماً للدور الذى يجب أن يقوم به فى إعداد المهندس سيد أيوب لتولى مسئولية قطاع المعلومات ، وقد أدى دوره على أحسن وجه ؛ وكنت أتابعه فى ذلك أولاً بأول ، وكانت تقاريره عنه دائماً إيجابيه جداً ومطمئنة تماماً .

وقد بادرت بتعيين المهندس سيد أيوب عضواً باللجنة التنفيذية لنظم المعلومات ، وطلبت حضوره جميع إجتماعات اللجنة العليا ، وأى إجتماع يخص نظم المعلومات بالشركة ، وقد ساهم ذلك بشكل كبير فى سرعة تفهمه وإستيعابه لبيئة نظم المعلومات بمصر للطيران ، وعلاقتها بالأنشطة المختلفة بالشركة ، وأيضاً مشاركته الفعلية منذ البداية فى الإرهاصات الأولى لثورة تطوير نظم المعلومات بمصر للطيران .

وبعد إنتهاء الإستشارى العالمى من إعداد تقريره كما أشرت ، عرض علىّ المهندس فاضل ملخصاً عن هذا التقرير بحضور المهندس سيد أيوب ، وتضمن التقرير السلبيات الكثيرة والقصور الشديد الذى كنا نلمسه فى نظم المعلومات بالشركة ، وعزا التقرير أسباب ذلك إلى الضعف الشديد لإمكانيات نظام الحجز (أوزوريس) ، كونه نظاماً قديماً من ناحية ، ولأنه نظاماً مملوكاً للشركة (In house System) منذ سنوات بعيدة ، وأُدخلت عليه الكثير من التعديلات فأصبح مشوهاً من ناحية أخرى .

وأقترح الإستشارى عدة بدائل لإختيار إحداها كقرار محورى تُبنى عليه بعد ذلك الخطط المطلوبة للتطوير ، وكانت هذه **<u>الإختيارات ثلاث</u>** ، فإما أن نحتفظ بنظام (أوزوريس) ونعهد إلى إحدى شركات نظم المعلومات العالمية المتخصصة بتهذيبه وتطويره ، وإما أن نشترى أحد الأنظمة الجديدة الأكثر تطوراً من نظام (أوزوريس) ، وتكون ملكاً لمصر للطيران مثل أوزوريس (In house Solution) ، أما الخيار الثالث فهو أن نشترك فى أحد أنظمة الحجز العالمية المتطورة جداً ، والتى تديره إحدى الشركات العالمية المتخصصة فى وضع هذه النظم وإدارتها ، وتشترك شركات الطيران فيها نظير إشتراك تدفعه لحركة كل راكب على نظام الحجز ، وتكون الشركة العالمية صاحبة النظام والمديرة له هى المسئولة عن كل ما يخص هذا النظام من صيانة وتطوير وخلافه ، ويسمى هذا الأسلوب (Hosting System) .

وكان الإستشارى يرى أن الخيار الثالث هو الأنسب والأفضل ، لأنه هو المعمول به فى معظم الشركات العالمية ، وأنه يضمن التطوير المستمر للنظام ورفع هذا العبء عن شركة الطيران ، مع تجنب أى برامج عشوائية قد تشوه النظام ، وكان بعض أعضاء اللجنة المشاركة مع الإستشارى يرون أن الخيار الثانى هو الأفضل ، وهو شراء أحد الأنظمة التى قد تقبل بعض الشركات بيعها ، وإستغلال الإمكانيات الموجودة فى قطاع المعلومات من مهندسين ومبرمجين لتطوير النظام أولاً بأول طبقاً لإحتياجات مصر للطيران ، أى الإستمرار فى نفس النهج الذى كان مُتبَعاً فى مصر للطيران مع شراء نظام أكثر تطوراً من نظام (أوزوريس) ، وقد إستبعد الجميع الخيار الأول كونه غير

عملى ، فلن يتمكن أحد من تطوير (أوزوريس) إلا بدرجة محـــدودة جـــداً ، حيـــث لا يسمح النظام بأكثر من ذلك لضعف إمكانياته الأصلية .

وكان رأى المهندس فاضل والمهندس سيد أيوب متفقاً مع رأى الإستشارى بإختيار البديل الثالث ، وحتى لا نكرر التجربة المريرة التى عاشتها مصر للطيران مـــع (أوزوريـــس) ولكن مع نظام آخر ، مع ملاحظة أن أى شركة ستَعرِض نظاماً للبيع لن يكـــون نظامـــاً حديثاً ، بل سيكون نظاماً قد إستُنفذ الغرض منه وإستغلته الشركة تماماً ، فقررت عرضه للبيع لأنها بصدد إعداد أو إستخدام نظاماً أكثر تطوراً منه .

وبعد مناقشة مستفيضة مع المهندس فاضل والمهندس سيد أيوب ، طلبت منهمـــا أن يـــتم الإعداد لعقد اللجنة العليا لنظم المعلومات فى أسرع وقت ، على أن يقـــوم الإستـــشارى بعرض تقريره وتوصياته على اللجنة لمناقشته فيه وإتخاذ القرار المناسب ، كما طلبـــت منهما إعداد دراسة مقارنة (Bench Marking) ، وذلك للمقارنة بين أعداد الشركات التى تطبق نظام الـــ (Hosting) والشركات التى تأخذ بنظام الـــــ (In house) ، أى تملك النظام والـــ (Source Code) الخاص به . حتى يساعدنا ذلك فى إتخاذ القـــرار المناسب .

وبالفعل تم عقد إجتماع للجنة العليا لنظم المعلومات فـــى مكتبـــى بعـــد يـــومين ، وقـــام الإستشارى بعرض تقريره والنتائج التى توصل إليها تفصيلاً ، كما عـــرض توصـــياته المتضمنة الخيارات الثلاث ، وذلك دون أن يوضح رأيه هو فى أفضلهم حتـــى لا يـــؤثر على أراء الحاضرين ، ودارت مناقشات مستفيضة وثرية بين أعضاء اللجنة ، وبيـــنهم وبين الإستشارى ، وتبين لى بوضوح توجه أعضاء اللجنة للأخذ بالخيار الثالث ، وهـــو الـــ (Hosting) ، حتى نتجنب تكرار التجربة السابقة إذا ما تم الأخـــذ بالخيـــار الثـــانى المعروض (In house) ، وذلك بعدما إستبعد الجميع الخيار الأول تماماً . وعنـــد ذلـــك طلبت من الإستشارى إبداء رأيه ، فأيد تماماً الخيار الثالث ، ثم طلبت عرض الدراســـة المقارنة (Bench Marking) ، وفوجئنا بأن جميع شركات الطيران تطبق نظـــام الــــ

(Hosting) عدا عدة شركات لا يتجاوز عددها أصابع اليدين ، ومن بينهما مصر للطيران والخطوط السعودية فقط من الشركات العربية .

وعند ذلك إتخذت اللجنة العليا لنظم المعلومات قراراً بالإجماع بالموافقة على الخيار الثالث، وطالبوا بالبدء الفورى فى إتخاذ الإجراءات اللازمة ، ولكنى لم أوافق على البدء فوراً ، وإقترحت عقد إجتماع موسع بين اللجنة العليا واللجنة التنفيذية ، ويحضره رؤساء الشركات والقطاعات ومديرو العموم المعنيون ، وكل من يراه رئيس قطاع المعلومات مهماً لحضور هذا الإجتماع ، على أن يقوم الإستشارى بتقديم تقريره مرة أخرى أمام هذا الإجتماع الموسع ، ومناقشة توصياته مع الحضور .

فقد رأيت أن هذا الإجتماع كان ضرورياً جداً ، وذلك لإقناع القاعدة العريضة من المنفذين لبرنامج التطوير الشامل ، بسلامة إتخاذ هذا القرار الهام جداً والمصيرى فى مسيرة مصر للطيران ، وحتى يشعروا أنهم شركاء فى صنع القرار، فيتحمسوا لتنفيذ خطط التطوير الشاملة التى ستُبنى على هذا القرار ، وعندما إندهش بعض الزملاء من أعضاء اللجنة العليا من طلب عقد هذا الإجتماع الموسع ، والبحث عن موافقة اللجنة التنفيذية ومستويات الإدارة الأخرى بمصر للطيران ، بينما اللجنة العليا بما تضمه من خبرات متخصصة ومسئولة قد وافقت على الخيار الثالث بالإجماع ، فأوضحت لهم وجهة نظرى كما أشرت ، وأضفت بأن قرار تحويل نظام الحجز بمصر للطيران من النظام الحالى وهو نظام (In house) إلى نظام (Hosting) رغم سلامته وقناعتنا جميعاً به ، إلا أنه قرار خطير فى مسيرة مصر للطيران ، ومن المحتمل أن يلقى معارضة من بعض المسئولين بقطاع المعلومات ، نظراً لتآلفهم مع نظام (أوزوريس) لفترة طويلة ، مع إحساسهم بأنهم ملكوه ويستطيعون تطويعه كما يريدون .

وتم عقد هذا الإجتماع الموسع بعد يومين ، ودارت مناقشات مستفيضة بعد أن قدم الإستشارى تقريره الشامل ، وكنت أشجع الحضور ، وخاصة الأحدث منهم على إبداء أرائهم ، أو سؤال الإستشارى عن كل ما يعن لهم ، وعندما تطرقت المناقشات إلى إختيار البديل المناسب لنظام الحجز الجديد حدث ما توقعت ، فعارض بعض الحضور أن

تتحول مصر للطيران إلى نظام الـ (Hosting) بدلاً من نظام الـــ (In house) ، ودارت مناقشات ساخنة بين المعارضين وكانوا أقلية ، وبين المؤيدين وكانوا الأكثريـــة ، وعندما كانت تحتدم المناقشات، كنت أتدخل وأطلب من الإستشارى توضيح وجهة نظره، وأسباب تأييده لنظام الــ (Hosting) ، فكان يستفيض فى ذلك فيقتنع آخرون ، وعندما هدأت المعارضة أو كادت ، ولم يتبق إلا أصواتاً محدودة تعارض بحجج واهية تمامــاً ، أبديت رأيى بوضوح مؤيداً رأى الأغلبية ، وشرحت وأفضت فى مبررات هذا الــرأى ، والذى إستند إلى الدراسة الدقيقة للإستشارى ، وإلى الــ (Bench Marking) ، وإلى التجربة غير الناجحة لمصر للطيران مع نظام (اوزوريس) وكان نظام (In house)، وحالنا الذى وصلنا إليه فى نظم المعلومات ، وأنه سيكون خطأً فادحاً أن نكـــرر تجربـــة فاشلة مرة أخرى .

ومن العجيب أننا لم نتعرض أثناء المناقشة ، لما كان مطبقاً فى مصر للطيران قبل نظام (أوزوريس) ، فقد كانت مصر للطيران تستخدم نظام حجـــز(Hosted) علـــى شـــركة طيران أخرى هى شركة (Airlingus) الأيرلندية ، أى أن نظـــام الحجز بإسلوب الـــــ (Hosting) كان مطبقاً فى مصر للطيران ، وذلك قبل أن تتحول إلـــى نظـــام الحجـــز بإسلوب الـــ (In house) بشراء نظام (أوزوريس) من الخطوط البريطانية ، ويثبت تماماً فشل هذا الأسلوب بعد عشرين عاماً من التطبيق .

وبنهاية الإجتماع خفتت المعارضة ، وأصبحت الغالبية العظمى من الحضور مع قـــرار الـــ (Hosting) ، ورغم ذلك إتفقنا مع الإستشارى علـــى أن تُعـــد كراســـة الـــشروط والمواصفات بما يشمل طلب الخيارين من شركات نظم المعلومات العالمية ، وذلك حتى نقارن ما سيصلنا من عروض للخيارين ، سواءً كان (Hosting) أو (In house)، وحتى لا نغلق الباب تماماً ، ويكون القرار النهائى بعد تلقى العروض ودراستها .

وقبل أن أسترسل فى باقى إجراءات التطوير لمنظومة نظم المعلومات ، يجب الإشـــارة إلى أنه لم يكن فقط نظام الحجز هو ما تعانى منه مصر للطيران ، بل إن **بـــاقى أنظمـــة نظم المعلومات** لديها كانت بالفعل فقيرة للغاية وغير قياسية ، فقد كانت الأنظمة المطبقـــة

فى مصر للطيران أنظمة محلية محدودة الإمكانيات ، وضعها بعض المهندسين ومصممى البرامج بقطاع نظم المعلومات .

فقد كان نظام المسافر الدائم يعتمد على تسجيل المسافر عضو البرنامج وإحتساب نقاطه فقط ، دون التطرق إلى التطورات الهائلة التى أدخلتها شركات الطيران العالمية فى أنظمة المسافر الدائم ، وذلك لتقديم خدمات متنوعة ومبتكرة ومتجددة لعملائها ، وكيف أصبحت هذه الأنظمة تتوافق مع بعضها فى شركات الطيران المختلفة ، مثل أنظمة حجز التذاكر ، حتى تتبادل الشركات هذه الخدمات لركابها من أعضاء برامج الولاء أو المسافر الدائم ، وبالتالى أصبح نظام المسافر الدائم بمصر للطيران غير قادرعلى تلبية إحتياجات عملائها ، بمثل ما يحصلوا عليه من الشركات الأجنبية الأخرى إذا ما سافروا عليها ، وكان ذلك دائماً محل شكوى وإنتقاد لمصر للطيران .

وكان لا يوجد نظام فى مصر للطيران يقوم بحساب إيرادات السفر ، بل كانت توجد مجموعة من البرامج تقوم ببعض الوظائف الفرعية ، مما أدى إلى عدم وجود حسابات دقيقة لإيرادات السفر ، أو حسابات المديونية بمصر للطيران ، وكان حساب إيرادات السفر يتم بأسلوب يدوى عقيم ، حيث كانت تُجمع كوبونات السفر من جميع المحطات وتُرسل فى زكائب ضخمة إلى الإدارة المختصة فى المبنى الإدارى لمصر للطيران بالقاهرة ، حيث تقوم هذه الإدارة بإدخال جميع بيانات كوبونات السفر فى برنامج إيرادات السفر ، وبالطبع كانت هذه العملية شاقة وغير دقيقة ، وتستغرق وقتاً طويلاً ، فلا يتم التعرف على إيرادات شهر ما إلا بعد مرور ثلاثة أشهر على إنتهائه ، وبالتالى لا يتمكن القطاع التجارى من معرفة الإيرادات المتدنية لبعض الخطوط ، وإتخاذ إجراءات حيال ذلك ، إلا بعد تراكم الخسائر وضياع الفرص ، ناهيك عن أن نظام حساب التكاليف كان نظاماً يدوياً حيث لم تطبق مصر للطيران أى نظام آلى للحسابات العامة من قبل .

لقد كان واضحاً تماماً أمامى ، ولدى اللجنة العليا لنظم المعلومات ، أن الأنظمة المالية الآلية لا تقل أهمية لدى شركات الطيران عن أنظمة الحجز ، وباقى أنظمة خدمات الركاب بأى حال من الأحوال ، فبدون وجود أنظمة آلية سريعة ودقيقه لدى شركات

الطيران لحساب إيرادات الرحلة الجوية وتكاليفها فور إتمامها ، لا يمكن لشركة الطيران إتخاذ القرارات المرنة والسريعة لتفادى زيادة خسائر أو لتنمية أرباح ، بل إن الأنظمة الآلية الحديثة تُمكن شركات الطيران من معرفة ما إذا كانت الرحلة خاسرة أو مربحة قبل إقلاع الطائرة بالركاب لتنفيذ الرحلة .

وكما أوضحت فما كان موجوداً فى مصر للطيران كان متخلفاً تماماً عما تطبقه شركات الطيران العالمية ، ولا يُمكِنها بأى حال من الأحوال من إدارة المنافسة مع الشركات الحديثة بالمنطقة ، وبإدراكنا ذلك كان قرارنا بإنشاء الأنظمة المالية الحديثة لحسابات إيرادات السفر والحسابات العامة ، وهو ما إتفقنا عليه إلى جانب نظام الحجز الرئيسى ، ونظام متطور للمسافر الدائم .

وبالفعل قام الأستشارى ومعه فريق العمل بالشركة بوضع كراسة الشروط و المواصفات، وأيضاً أُسس التقييم لأنظمة حجز تذاكر الطائرات ، والمسافر الدائم ، وحساب إيرادات السفر ، والحسابات العامة . ووافقت اللجنة التنفيذية ثم اللجنة العليا على كراسة الشروط و المواصفات بعد إجراء بعض التعديلات عليها ، وتم تحديد قائمة الشركات العالمية التى سيُطلب منها التقدم بعروضها فى إجتماع للإستشارى مع اللجنة العليا .

وبدأت ترد العروض إلينا من الشركات العالمية المتخصصة ، وقد إشتملت بعض العروض على إمكانية بيع نظام حجز لمصر للطيران ليصبح نظاماً (In house) ، وكما توقعنا فقد كانت الأنظمة المعروضة للبيع أنظمة قديمة مُستغنى عنها ، وعلى الرغم من أن أسعارها كانت مرتفعة ، إلا أن مواصفات هذه الأنظمة كانت لا ترقى بأى حال إلى مطالب وطموحات مصر للطيران .

وقبل أن تبدأ لجنة البت الفنى فى عملها ، عقدنا إجتماعاً للجنة العليا لنظم المعلومات ، ثم إجتماعاً موسعاً حضره الإستشارى وأعضاء اللجنة التفنيذية ، وذلك لإستعراض العروض الفنية التى وصلت ، وإتفقنا جميعاً فى هذا الإجتماع على إستبعاد الأنظمة المعروضة للبيع، كما إتفقنا على البت فى العروض المقدمة بنظام الـ (Hosting) ،

وذلك لحداثتها وملائمتها لمطالب مصر للطيران من ناحية ، ولملائمة ومزايا نظام الـ (Hosting) من ناحية أخرى كما أفضت فى ذلك .

وبدأت لجنة البت الفنى دراسة العروض الفنية الواردة لأنظمة الحجز بنظام الـ(Hosting) من أربع شركات عالمية متخصصة هى : EDS ، Sabre ، World Span ، Amadeus ، وكانت العروض الأربعة تحقق الحد الفنى الأدنى المطلوب فى كراسة الشروط والمواصفات لنظام الحجز، وأن كانت تتفاوت فى إمكانياتها الفنية بشكل كبير ، وتعتمد الإمكانيات الفنية للنظام على مدى حداثته ، والتعديلات التى أُضيفت إليه لتحقق المتطلبات الحديثة لصناعة النقل الجوى ، ومدى قابليته لإدخال تعديلات عليه أو أنظمة ملحقة به مستقبلاً ، وبوجه عام كان ذلك يعكسه حجم الإستثمارات التى أُنفقت على النظام لتصميمه وتطويره منذ إنشائه ، ومن هنا كان التفاوت واضحاً بين الإمكانيات الفنية لأنظمة الشركات الأربعة .

وكان كل نظام من الأنظمة الأربعة يستضيف عدداً كبيراً من شركات الطيران العالمية والإقليمية ، وكان من الدراسات الهامة التى تجريها لجنة البت الفنى هو حركة إنتقال شركات الطيران العالمية من نظام إلى نظام آخر ، فهجران شركة طيران عالمية من نظام حجز إلى آخر ليس بالعملية السهلة ، ويجب معرفة أسبابها ، والتى تكون فى أغلب الأحيان لضعف إمكانيات النظام المهجور ، ورغبة شركة الطيران فى الإنتقال إلى نظام أكثر حداثة وتطوراً ، وليلبى مطالبها فى منافسة الآخرين . ولم أتردد لحظة واحدة فى الموافقة على قيام لجنة البت الفنى بعدة مأموريات إلى بعض الشركات التى طبقت أو إستبعدت بعض الأنظمة ، وذلك للتعرف بدقة على مبررات ذلك ، مما يساعدها فى إتمام دراستها الفنية على أحسن وجه .

ولم أكتف بذلك ، بل سعيت بجهد منى شخصياً لإستطلاع رأى المتخصصين عالمياً فيما نحن بصدده من إختيار نظام حجز حديث ، ولم لا ، فالأمر جد خطير ، فشركات الطيران تستخدم نظام الحجز لمدد طويلة لا تقل عن عشر سنوات ، وقد تصل إلى عشرين عاماً أو تتجاوزها كما حدث فى مصر للطيران ، فالتدقيق الشديد مطلوب تماماً

لضمان حسن الإختيار ، ولهذا لم أتعجل لجنة البت الفنى ، أو أضغط عليها لسرعة إتخاذ قرارها ، وذلك رغم ضيق الوقت والحاجة الماسة لسرعة التغيير ، فقد كان يكفينى أن أتأكد أن اللجنة تقوم بعملها بدقةٍ وهمةٍ ودون إهدار يومٍ واحد ، وكنت أتأكد من ذلك على الدوام بمتابعتى شبه اليومية .

وأتذكر أنه فى سبيل إستطلاع رأى المتخصصين ، أننى عندما قابلت الصديق العزيز (جيوفانى بزنيانى) مدير عام منظمة (الأياتا) والرئيس التنفيذى لها ، فى الإجتماع السنوى العام لمنظمة (الأفرا) فى مدينة (Sun city) بجنوب إفريقيا ، وكان ذلك فى الربع الثالث من عام ٢٠٠٥ ، شرحت له برنامج تطوير نظم المعلومات بمصر للطيران، وأننا بصدد إختيار نظام حجز جديد للشركة ، وأننى أحتاج إلى نصيحته فى هذا الموضوع .

كان الرجل أميناً جداً معى وأبلغنى أنه ليس متخصصاً فى نظم المعلومات ، ورغم أنه يملك خبرة كبيرة فى عمل شركات الطيران ، بصفته رئيساً سابقاً لشركة (اليتاليا) الإيطالية فى عصرها الذهبى ، وبحكم منصبه الحالى ، إلا أنه يفضل أن أستمع إلى رأى نائبه لنظم المعلومات وهو مستر(فيليب تروسيه) ، والذى كان بالفعل حاضراً فى حفل إفتتاح الإجتماع السنوى (للأفرا) ، فنادى عليه (جيوفانى) وقدم كل منا إلى الآخر ، وشرح الموضوع بإيجاز ثم تركنا ، فإستفاض (فيليب) فى شرح عام عن المواصفات التى يجب أن يتميز بها نظام الحجز ليحقق المطالب الحديثة لشركات الطيران ، ثم شرح تفصيلاً المزايا الأساسية لكل نظام من الأنظمة المعروضة علينا ، ومالها وما عليها ، وكان من الحيطة بحيث لا يُرشح برنامجاً بعينه ، وإنما تركنى أستنتج رأيه فى ضوء ما عرضه ، ولم أطلب منه أكثر من ذلك .

ورغم أن معظم ما أفاض به (فيليب) كان معروفاً لدى من عرض الإستشارى ومناقشات اللجان المختلفة بمصر للطيران ، إلا أن هذه المناقشة قد أفادتنى كثيراً ، حيث تأكدت من أن مصر للطيران تتبع ما هو مطبق عالمياً فى المفاضلة بين أنظمة الحجز المختلفة ، وأن عناصر التفضيل بمصر للطيران هى نفسها ما تراه منظمة (الأياتا) .

وقد تتابعت الأحداث بعد ذلك فى الربع الأخير من عام ٢٠٠٥ ، وكانت لهـذه الأحـداث تأثيراً مباشراً فى قرارنا بإختيار نظام الحجز ، ففى المـؤتمر الـسنوى العـام لمنظمـة شركات الطيران العربية (الأكو) ، والذى عُقد فى صنعاء فى نوفمبر من عام ٢٠٠٥ ، تبين لنا تماماً ضرورة الإنضمام على وجه السرعة إلى أحد التحالفات العالمية ، وبـدأنا إتخاذ الإجراءات اللازمة بالفعل لمقاربة تحالف (ستار) والإنضمام إليه ، ولهـذا قـصة سأرويها تفصيلاً فى موقع آخر من هذا الكتاب لما لها من تأثير هائل على مسيرة مصر للطيران .

وما يهمنى حالياً ، هو توضيح أن **قرار الإنضمام إلى تحالف (ستار) كان له تأثير مباشر على إختيار نظام الحجز** الذى كنا بصدده ، فالذى حدث أنه فى سـبيل مقاربـة تحـالف (ستار) بعد إتخاذ قرارنا بالإنضمام إليه ، دبرت لقاءاً مع (فولجانج مايرهوبر) رئـيس شركة (لوفتهانزا) فى مونتريال بكندا ، وذلك على هامش الإجتمـاع النـصف سـنوى لمجلس المحافظين بمنظمة (الأياتا) ، والذى كنت عضواً به منذ عامين ونـصف مـع مستر (مايرهوبر) ، وكانت تربطنى به علاقة طيبة ، وإن لم تكن قد توطدت بشكل كبير حتى هذه اللحظة ، وقد سعيت إلى لقائه بعد مأدبة العشاء التى جالسته فيها ، ولم أفلح فى إدارة الحديث الذى أردته معه لإنشغاله المستمر مع جلوس المائدة فى أحاديـث عامـة ، وهو رجل خفيف الظل واسع المعرفة ومتحدث لبق ، وصحبته بعد العشاء حيث تبادلنـا الحديث أثناء تجوالنا بقاعات المكان الجميلة ووصولاً إلى معاطفنا ، ثم إنتظارنا طـويلاً أمام المبنى حتى يصل الأتوبيس الذى يقلنا ، وجلست إلى جانبه فى رحلة إستغرقت مـا يقرب من الساعة ، وكان الوقت الذى قضيته معه بمفردنا كافياً جداً لإدارة حديث طويل، ساهم بشكل كبير فى نجاح إنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) .

وكان لهذا الحديث أهمية كبرى فى إختيار مصر للطيران لنظام الحجز ، فقد شَرحتُ لـه من ضمن ما شرحت عن برنامج التطوير الشامل الذى تطبقه مصر للطيـران بإصـرار شديد منذ عامين ، شَرحتُ له برنامج تطوير نظم المعلومات ، وإننا بصدد إتخـاذ أهـم قرار فى هذا البرنامج بإختيار نظام الحجز الحديث الذى ستُبنى عليه باقى الأنظمة ، وإننا

بصدد الإختيار من بين أربعةٍ عروض ، وإنه من المهم جداً أن تختار مصر للطيران نفس النظام الذى ستطبقه الشركاتُ الرئيسية بتحالف (ستار) مادامت مصر للطيران بصدد الإنضمام لهذا التحالف .

ووافقنى (فولجانج) على هذا الرأى ، وأقر فعلاً بأن تحالف (ستار) قد إتخذ قراراً بتطوير نظام الحجز لشركاته ، وأن معظم الشركات الرئيسية بالتحالف قد إنضمت إلى برنامج مشترك لتغيير نظام الحجز لديها ، وأن هناك لجنة مشتركة فعلاً تتفاوض مع الشركات العالمية لنظم المعلومات لإختيار النظام الأفضل والأنسب لتحالف (ستار) ، وأبلغنى بأن اللجنة أوشكت على الإنتهاء من عملها بالفعل ، وأنه لا يمكنه أن يطلعنى على ما إنتهت إليه اللجنة لسرية هذه المعلومات .

وتفهمت موقفه ولكنى سألته أسئلة كثيرة حول الموضوع ، مثل المواصفات المطلوبة فى نظام الحجز المشترك لشركات التحالف ، والمزايا والعيوب الموجودة فى أنظمة الحجز المعروضة على مصر للطيران ، وأى منها يحقق هذه المواصفات التى يتطلع إليها تحالف (ستار) ، كما سألته عن الأنباء المتداولة بوسائل الإعلام بأن التحالف بصدد إنهاء مفاوضاته الشاقة مع شركة (أماديوس) ، وإنه على وشك التعاقد معها بالفعل ، فلم ينكر ذلك أو يؤيده ، وأشار أنه لا يمكنه التصريح بذلك حالياً لسرية هذه المعلومات .

وعندما سألته عن أسباب عدم إختيار نظام الحجز المتطورالذى تعرضه شركة (لوفتهانزا سيستيم) ، وهى إحدى الشركات التابعة لشركة (لوفتهانزا) ، وكانت مصر للطيران قد إستبعدت هذه الشركة من قائمة الشركات التى قررنا طلب العروض منها ، وكان ذلك بقرار من اللجنة العليا لنظم المعلومات عندما إتضح أن النظام الذى تتبناه لم يُطبق بعد فى أى شركة طيران رغم أنه كان نظاماً متطوراً ، وإن ظلت شركة (لوفتهانزا سيستيم) تحاول من خلال مديريها إقناع مصر للطيران بإختيار هذا النظام طوال الشهور التى إستغرقتها دراسة العروض بمصر للطيران .

وقد أجابنى (فولجانج) بأن اللجنة المشكلة من تحالف (ستار) ستختار النظام الأفضل للتحالف ، وأنه إذا كانت شركة (لوفتهانزا سيستيم) تابعة لشركة (لوفتهانزا) ، فإن

شركة (لوفتهانزا) شريك رئيسى فى شركة (أماديوس) الأوروبية ، وأن قرار إختيار نظام الحجز يجب ألا يخضع إلا إلى مدى كفاءة النظام ، وتلبيته للمتطلبات الحديثة والمنتظرة مستقبلاً لشركات الطيران ، وعند هذا الحد تيقنت تماماً أن تحالف (ستار) بصدد التعاقد الفعلى مع شركة (أماديوس) فى القريب العاجل لتطبيق نظام الحجز (ألتيا) الذى تعرضه شركة (أماديوس) .

وعدت إلى القاهرة ، وكانت لجنة البت الفنى قد أوشكت على الإنتهاء من عملها ، وإعداد تقريرها المتضمن التقييم الفنى لأنظمة الحجز الأربعة ، وذلك تمهيداً لفتح المظاريف المالية بعد ذلك . وقد أدت لجنة البت الفنى عملها على أحسن ما يكون ، وإستغرق ذلك منها شهوراً طويلة لم يدرسوا فيها فقط ما هو وارد بالعروض الفنية ، وإنما درسوا أيضاً كل ما يتعلق بهذه الأنظمة وما تحتويه العروض ، وجلبوا الكثير والكثير من المعلومات عن هذه الأنظمة ، سواءً من الشركات صاحبة العروض ، أو منافسيها ، أو مستخدمى النظام ، أو تاركيه ، أو المنضمين إليه حديثاً ، ولم تترك لجنة البت الفنى أى وسيلة تساعدها على الدراسة بدقة وعمق إلا وإتبعتها ، وقد شجعتها كثيراً على ذلك كما أوضحت بما فى ذلك الزيارات الميدانية لبعض شركات الطيران العالمية التى هجرت بعض أنظمة الحجز لديها إلى أنظمة أحدث ، وذلك للإستفادة من خبراتها سواءً فى الأنظمة القديمة التى هجرتها ، أو الأنظمة الحديثة التى بصدد تطبيقها .

كانت الدراسات قد نضجت وحان وقت قطف ثمارها ، وتزامن ذلك مع الخطوات الأولى للإنضمام إلى تحالف (ستار) ، كأنما أراد الله سبحانه وتعالى أن يكفائنا ليس فقط على نوايانا الطيبة ، وقد كانت ، وإنما لأخذنا بأسباب النجاح فى إتخاذ القرار السليم ، وليس كل ما رويته وما سأزيده فى السطور التالية ، إلا شرحاً للمنهجية التى يجب أن تُتخذ من قبل الأدارة ما دامت بصدد إتخاذ قرار هام جداً ومصيرى لمستقبل الشركة أو منظومة العمل .

وعند هذا الحد تلقيت **التقرير الفنى المبدئى للجنة البت الفنى** ، وناقشت رئيس اللجنة فيه تفصيلاً ، ولم أندهش عندما وجدت أن التقييم الفنى لنظام الحجز (التيا) المقدم من

شركة (أماديوس) كان مرتفعاً جداً ، وأن النظام يتيح التطوير المستمر وتنفيذ التطبيقات المستقبلية المنتظر حدوثها فى أنظمة المعلومات لصناعة النقل الجوى ، أى أنه من الأنظمة التى يطلق عليها (نظام مفتوح) (open System) ، وأن الإستثمارات التى أنفقتها شركة أماديوس لإنشاء النظام وتطويره قد تجاوزت أربعة مليار يورو ، وأن الشركات العالمية قد بدأت تتهافت على تطبيق هذا النظام ، وأن شركة الخطوط البريطانية وغيرها قد بدأت التطبيق بالفعل ، بينما تعاقد كثيرون ، وأن جدول التطبيق لدى الشركة أصبح مزدحماً .

ولم أكن قد تحدثت إلى رئيس اللجنة عما حدث فى مونتريال مع مستر (مايرهوبر) ، وأننى قد تيقنت تماماً من أن تحالف (ستار) على وشك التعاقد مع شركة (أماديوس) لتطبيق نظام الحجز (ألتيا) بالشركات الرئيسية بالتحالف ، وعندما أخبرته بذلك وبأن على مصر للطيران أن تحذو حذو تحالف (ستار) ، فتتعاقد مع شركة (أماديوس) حتى تحقق مصالحها الإستراتيجية مع التحالف ، وطالما أن نظام (ألتيا) هو نظام متفوق فنياً كما أثبتت ذلك الدراسات المستفيضة والعميقة للجنة البت الفنى ، فُوجئتُ برئيس اللجنة يعرب عن مخاوفه الشديدة بأن فتح المظاريف المالية قد يؤدى إلى الرسو على شركة أخرى غير (أماديوس) ، وذلك لأن الأسعار التقريبية التى تُدفع لهذه الأنظمة نظير حركة الراكب الواحد على نظام الحجز هى أسعار معروفة عالمياً ، وأن الأسعار المتوقعة لأحد الأنظمة القديمة المعروضة من إحدى الشركات ستقل كثيراً عن أسعار شركة (أماديوس) ، وأن هذه الأسعار المتدنية جداً والمتوقعة عند فتح المظاريف الفنية، ستؤدى إلى رسو المناقصة على هذه الشركة رغم ضعف التقييم الفنى لنظامها ، ورغم أن هذا النظام تهجره شركات الطيران إلى الأنظمة الأحدث ، كأن هذه الشركة تريد أن تحرق الأسعار وتفوز بالمناقصة بأى ثمن لضم عميل جديد قد يساهم إنضمامُه فى تحسينِ سمعة النظام وإيقاف الهجرة منه .

وعندما إستفضت فى مناقشة هذه النقطة مع رئيس لجنة البت الفنى والعضو القانونى بها، ومع إستعراض بنود اللائحة التى تُنظم إجراءات الطرح والبت الفنى فى العروض ،

وكذا سلطات مجلس الإدارة فى التصديق على الإجـراءات أو إلغائهـا فـى المراحـل المختلفة، وما هو مفوض منها لرئيس مجلس الإدارة ، شعرت أننا أمام مشكلة حقيقيـة ، فإستمرار إتباع إجراءات المناقصة الحالية دون التدخل الحاسـم فـى هـذا التوقيـت ، قد يؤدى بنا إلى رسو المناقصة على نظام حجز قد يضر بمصر للطيران ومستقبلها أشـد الضرر ، ليس فقط لأنه نظام قديم لم يتطور، ولن يحقـق طموحـات مـصر للطيـران المستقبلية ، وإنما أيضاً لأنه نظام حجز يختلف عما كان تحالف (ستار) بـصدد التعاقـد عليه ، وهذا قد يقودنا فيما بعد إلى تعقيدات ومشكلات فنية قد تؤدى بنا فى نهاية الأمـر إلى تغيير نظام الحجز مرة أخرى ، وهو ما يكلف مصر للطيـران خـسائر باهظـة ، ومشكلات لاحصر لها فى التطبيق ، مع ضياع وقت طويل ثمين نحن فى أشـد الحاجـة إليه .

عند هذا الحد طلبت من رئيس لجنة البت والعضو القـانونى أن يدرسـا معـاً الوسـيلة القانونية السليمة للخروج من هذا المأزق ، على أن نجتمع فى اليوم التالى لتدارس ذلك .

وكمرات كثيرة سابقة لم أنم هذه الليلة أيضاً ، وظللت لساعات طويلة أفكر فى الخيـارات المطروحة ، والقرارات التى يُمكن إتخاذها ، حتى لا تحرمنا إجراءات المناقصة الجارية إلى تعاقد مع شركة قد يسبب لنا أشد الضرر، أو على الأقل يُدخلنا فى مشاكل قانونية مع إحدى الشركات صاحبة العروض ، وذلك إذا تراجعنا عن إتمام التعاقد معها بعـد فـتح المظاريف المالية وتبين فوزها فى المناقصة ، فالشركات الأجنبية لا تقبل بأى حال إلغاء المناقصة فى هذه الحالة ، وستلجأ حتماً إلى القضاء أو التحكيم مما قد يكلفنـا الكثيـر ، ناهيك أن إلغاء المناقصة بعد فتح المظاريف المالية ومعرفة أسعار العروض يُثيـر مـن الشبهات والأقاويل مما نحن فى غنى عنه ، وعند هذا الحد من التفكير قررت الإنتظـار لحين الإجتماع مع السيد رئيس اللجنة والعضو القانونى بها فى صباح اليوم التالى .

وفى الإجتماع أعدنا مناقشة الموقف بإستفاضة ، ووجدنا أن الحـل الأمثـل هـو إلغـاء المناقصة دون فتح المظاريف المالية ، والتعاقد بالأمر المباشر مع شركة (أمـاديوس) طالما أن ذلك من الأمور القصرية التى أوردتها اللائحة فـى شـروط التعاقـد بـالأمر

المباشر، فنظام أماديوس للحجز (ألتيا) سيتعاقد عليه تحالف (ستار) ، ومصر للطيـران فى طريقها للإنضمام إلى تحالف (ستار) ، فإتخاذ قرار بإختيار أى نظام حجز غير نظام شركة (أماديوس) ، لن يكون قراراً غبياً فقط ، وإنما كارثياً أيضاً ، مع التذكير بأن نظام شركة (أماديوس) هو نظام متفوق جداً فنياً كما أثبتت ذلك دراسات لجنة البـت الفنـى ، وبدليل إختيار تحالف (ستار) لهذا النظام ، وأيضاً شركات كبرى مـن خـارج تحـالف (ستار) كشركة الخطوط الجوية البريطانية ، كما أن شركات طيران أمريكية كبرى قـد فضلت نظام (أماديوس) التى صممته وتديره شركة أوروبية عن أنظمة شـركات نظـم المعلومات الأمريكية العريقة .

ونظراً لأن سلطة إلغاء المناقصة والتعاقد بالأمر المباشر هى سلطة مجلس الإدارة فكـان يجب العرض على المجلس ، ولكنى رأيت إنه يجب أولاً عرض الموضوع على اللجنـة العليا لنظم المعلومات ، وذلك للنظر فى هذا القرار الهام بإلغاء المناقصة الجارية والتعاقد بالأمر المباشر مع شركة (أماديوس) ، وبالفعل تم عقد إجتماع مغلق بمكتبى لأعـضاء اللجنة العليا ، وحضره رئيس لجنة البت الفنى والعضو القانونى بها ومدير عام الـشئون القانونية بالشركة ، وتم عرض الموضوع وإستعراض جميع جوانبه ، وإتفق الحـضور دون إستثناء على حتمية إلغاء المناقصة والتعاقد بـالأمر المباشـر مـع (أمـاديوس) وعرض الأمر على مجلس الإدارة صاحب الإختصاص للنظر فى ذلك ، وعند هذا الحـد طلبت من الحضور إعتبار هذا الموضوع سرى للغاية حتى تُتخذ الإجراءات تماماً ، ويتم التعاقد مع (أماديوس) إذا وافق مجلس الإدارة على ذلك ، وخاصة أننى رأيت أن تـستفيد مصر للطيران من ظروف المناقصة المطروحة على أفضل الأسعار، وذلك مـن خـلال ممارستها لشركة أماديوس وإشعارها بحدة المنافسة ، وهذا يتطلـب عـدم إخطارهـا أو معرفتها بأن قرارالإختيار قد وقع عليها ، وقد وافقنى جميع الحضور على هذا الرأى لما فيه من مصلحة مؤكدة لمصر للطيران .

وبالفعل تم دعوة مجلس الإدارة لإجتماع عاجل ، وتم عرض الموضوع بدراسـة دقيقـة على السادة الأعضاء ، ودارت مناقشات فنية وقانونية مستفيضة ، وفى النهايـة وافـق

المجلس بالإجماع على إلغاء المناقصة والتعاقد بالأمر المباشر مع شركة (أمـــاديوس) ، وأتذكر أن أحد أعضاء المجلس الموقرين قد تساءل عن أسباب طلب طـــــرح الأمـــــر فى مناقصة وعدم طلب التعاقد بالأمر المباشر مع شركة (أماديوس) منــذ البدايــــة ، وقد أُجبت عليه بأن القرار الإستراتيجى بالإنضمام إلى تحالف (ستار) كان لاحقاً لقــرار الطرح فى مناقصة ، وأن المبرر الحتمى للأمر المباشر لم ينشأ إلا بعد إتخـــاذ القــرار بالإنضمام لتحالف (ستار) والتيقن من أن التحالف فــى طريقــه للتعاقــد مــع شــركة (أمـــاديوس) .

وبإتخاذ المجلس لهذا القرار أُزيح عبء كبيرعن كاهلى ، وشرعت فى تشكيل لجنة مــن أفضل المفاوضين فى مصر للطيران مع الإستعانة بــوزارة الطيــران المــدنى ، ورأس اللجنة المهندس محمد حسن ، وعضوية فريق متميز منهم المهندس محمد طوبار رئــيس قطاع التخطيط بالوزارة ، والمهندس سيد أيوب رئيس قطاع المعلومات ورئــيس لجنــة البت الفنى ، وأعضاء متميزين آخرين فنيين وقانونيين ، وطلبت منهم بذل أقصى الجهــد فى ممارسة شركة (أماديوس) ، وإشعار مسئوليها طوال الوقــت بــضغط المنافــسة ، وكانت الممارسة شاقة بالفعل ، وإستغرقت وقتاً أكثر مما قدرنا ، ومن أجل مزيــد مــن الضغط قمت بالإتصال برئيس شركة (أماديوس) طالباً من ممثلى الشركة إبداء مرونــة أكبر أثناء الممارسة حتى لا تخرج الشركة من المنافــسة ، وعنــدها أخبرنـــى رئــيس (أماديوس) بأنه سيكون فى المنطقة خلال فترة وجيزة ، ويمكن أن يزورنى فى مكتبى للنظر فيما يمكن أن تقدمه شركته لمصر للطيران لإنجاح الممارسة .

وأعددنا العدة لهذه الزيارة التى تمت بالفعل وحضرها فريق من المفاوضين من الطرفين، وأذكر أننى شرحت لرئيس (أماديوس) مدى أهمية مصر كرائد للمنطقة عربياً وإفريقياً ، وبالتالى فمصر للطيران هى المثل والقدوة لكثير من شركات الطيران العربية والإفريقية، وأن دخول (أماديوس) إلى مصر للطيران يعنى بالتأكيد دخولهــا وإنتــشارها بالــسوق العربية والإفريقية ، وضربت له الأمثلة على ذلك ، كما أوضحت أن مصر للطيران قــد لا تكون هى الشركة الأكبر حالياً بالمنطقة ، ولكن الجميع يدركون تماماً المستوى الفنـــى

والعلمى المتميز والخبرة الكبيرة لكوادرها ، وأن إتخاذ قرار بجلب نظـام حجـز جديـد للشركة بمعرفة هذه الكوادر ، سيراه الكثيرون بالتأكيد قراراً صائباً يعكس مدى تميز هذا النظام ، ويشجعهم على إقتنائه .

وكان اللقاء مع رئيس شركة (أماديوس) ناجحاً بالفعل ، حيث إستجاب لمعظـم طلبـات مصر للطيران ، ودارت عجلة المفاوضات أسرع مما كانت ، وإنتهت بتوقيع التعاقد مـع شركة (أماديوس) فى فبراير ٢٠٠٦ ، وذلك بعد العرض على مجلس الإدارة وموافقتـه على الأسعار والشروط التعاقدية التى تم التوصل إليها ، وكانت أفضل بكثير جـداً ممـا عرضته شركة (أماديوس) فى بداية الأمر ، حيث حققت الممارسة الفعلية مـع الـشركة نجاحاً كبيراً ، وذلك بعد أن وافق مجلس الإدارة على التعاقد معها بالأمر المباشـر كمـا شرحت ذلك .

وقد صدق حدسى تماماً فيما بعد عما قلته لرئيس شركة (أماديوس) ، مـن أن مـصر للطيران هى المدخل لشركات المنطقة ، فبعد إنتشار خبر تعاقد مصر للطيران مع شركة (أماديوس) بدأت شركات طيران كثيرة فى مقاربة (أماديوس) ، وبدأ إنتشارها بالمنطقة يتحقق بالفعل ، وقد إستغللت ذلك جيداً لصالح مصر للطيران فى الحصول علـى مزايـا إضافية من (أماديوس) ، وكانت الشركة تقدر بالفعل أن مصر للطيران كانـت هـى مدخل (أماديوس) للمنطقة ، ولكن يجب أن نقر بأنه لولا أن نظام شركة (أمـاديوس) كان نظاماً متميزاً بالفعل ما أقبل عليه أحد بدايةً من مصر للطيران .

ويجب الإشارة أن اللجنة التنفيذية لمنظمة (الأكو) ، وكنت عضواً بهـا ، كانـت قـد إتخذت قراراً بتنفيذ مشروع مشترك لتطوير نظم المعلومات ، وذلك لمـن يرغـب مـن الشركات العربية أعضاء المنظمة ، وأن يتم التفاوض الجماعى بلجنـة ممثلـة لجميـع الشركات المشتركة فى المشروع ، وكان ذلك على ما أذكر فى بـدايات عـام ٢٠٠٥ ، وكانت مصر للطيران فى حيرة فى هذا الوقت من الإنضمام إلى المشروع والمشاركة فى التفاوض الجماعى مع شركات نظم المعلومات ، وما يعنى ذلك من الحصول على أفضل الأسعار والشروط ، أو التفاوض المنفرد للإسراع بتغيير نظام الحجز ، وبالتالى إختصار

الإجراءات الطويلة جداً التى يستغرقها التفاوض الجماعى ومحاولة الوصول إلى قرارات متفق عليها بين الشركات العربية ، وخاصة أن مواقف الشركات لا تكون واضحة تماماً أثناء التفاوض للظروف الخاصة التى تتميز بها كل شركة عن غيرها .

وبعد دراسات دقيقة أجرتها اللجنة التنفيذية لنظم المعلومات بالإشتراك مع القطاع التجارى ، ومناقشة ذلك فى إجتماع مع اللجنة العليا لنظم المعلومات ، قررنا التفاوض المنفرد والمباشر مع شركات نظم المعلومات العالمية ، حتى نُسرع الخطى بأسرع ما يمكن لتغيير نظام الحجز قبل تطبيق نظام التذكرة الألكترونية ، حيث كانت منظمة (الأياتا) قد حددت آخر ديسمبر ٢٠٠٧ كحد أقصى لتطبيق التذكرة الأكترونية بنسبة مائة بالمائة ، وذلك لجميع شركات الطيران الأعضاء فى منظمة (الأياتا) ، وأعلنت أنه سيتم وقف إصدار التذاكر الورقية بحلول هذا التاريخ .

وكان قرارنا صائباً تماماً لسببين ، أولهما أن تطبيق نظام التذكرة الإلكترونية كان سيستغرق من ثمان إلى عشرة أشهر كما كان مقدراً ، وإذا إنتظرنا لحين إنتهاء المفاوضات الجماعية التى كانت مقدراً ألا تنتهى قبل نهاية ٢٠٠٦ ، ثم بدأنا بعد ذلك فى تطبيق نظام الحجز نفسه الذى سيُتفق عليه وهو ما يستغرق عام تقريباً ، فهذا يعنى أن الحد الزمنى للإنتهاء من تطبيق التذكرة الألكترونية فى نهاية ٢٠٠٧ سيكون قد حل دون أن نكون قد شرعنا بعد فى تطبيق التذكرة الإلكترونية ، وهذا لا ينطبق على شركات الطيران العربية الأخرى ، عدا الخطوط السعودية ، لأن هذه الشركات لديها أنظمة حجز قياسية وهى (Hosted) عليها ، ويسهل تطبيق نظام التذكرة الألكترونية على هذه الأنظمة بسهولة لحين تغيير نظام الحجز نفسه فيما بعد ، ولم يكن هكذا الحال فى مصر للطيران التى كانت تستخدم نظام حجز محلى غير قياسى هو (أوزوريس) ويصعب تطبيق نظام التذكرة الإلكترونية عليه إلا بأساليب غير نمطية ، مما يتطلب أعادة تطبيق نظام التذكرة الألكترونية مرة أخرى على النظام الجديد ، وهذا يعنى خسارة كبيرة وجهود ضائعة ووقت كبير مهدر .

وبالتالى كان القرار الأصوب لمصر للطيران هو الإسراع بتغيير نظام الحجز أولاً ، ثـم الإسراع مرة أخرى بتطبيق التذكرة الإلكترونية بنسبة مائة بالمائة قبل الحد الزمنى لذلك فى ٢٠٠٧/١٢/٣١ ، وهذا بالطبع لايمكن تحقيقـه بالإنـضمام للمفاوضـات الجماعيـة (للأكو) .

وقد شرحت ذلك للصديق الأستاذ عبدالوهاب تفاحة الأمين العـام (للأكو) والذى تفهمـه تماماً ، وأذكر أنه أسدى إلىّ نصيحةً هامةً أفادت مصر للطيران كثيراً ، حيث أبلغنى أن مصر للطيران يمكنها التفاوض منفردة مع شركات نظم المعلومات لكسب الوقت ، وذلك حتى يمكنها تطبيق التذكرة الإلكترونية فى موعدها ، ولكنها يمكنها أيضاً الإستفادة مـن النتائج الإيجابية التى قد تجلبها المفاوضات الجماعية (للأكو) فيما بعد ، وذلك إذا تمكنت مصر للطيران من وضع شرط تعاقدى مع شركة نظم المعلومات التى سـتقرر التعاقـد معها ، بأن يتم تطبيق أسعار وشروط التعاقد الجماعى (للأكـو) علـى عقـد مـصر للطـيران ، وذلك إذا كان (الأكو) سيتعاقد مع نفس شركة نظم المعلومات التى تعاقدت معها مصر للطيران .

وقد وجهت لجنة التفاوض إلى ذلك فوراً ، ونجحت اللجنة فعلاً فى إضافة هذا الشرط إلى عقد (أماديوس) ، وهو ما حقق مزايا لاحقة عندما أبرمت (الأكو) إتفاقـاً جماعيـاً مـع (أماديوس) بعد تعاقد مصر للطيران بحوالى عام ونصف ، أى أنه بفضل هذه النـصيحة المخلصة للأخ الفاضل الأستاذ عبدالوهاب تفاحة ، تمكنت مصر للطيران من الجمع بـين مزايا التعاقد المنفرد ، وما حققته من كسب للوقت كنا فى أشد الحاجة إليه لتنفيذ البرنامج الطموح لتطوير نظم المعلومات ، وأيضاً تحقيق مزايا التعاقد الجماعى الذى أبرمه الأكو مع (أماديوس) ، فشكراً للأخ العزيز الأستاذ عبد الوهاب تفاحة .

وإبرام التعاقد مع (أماديوس) كان حدثاً هاماً فى مسيرة التطوير بمصر للطيران ، بـل أعتبره حجر الزاوية الأساسى لكل برامج التطوير الذى لحقته بعد ذلك ، ولكن هل التعاقد فى حد ذاته هو الهدف ، أم أن الهدف هو تنفيذ هذا التعاقد و**التحول بسلاسة مـن نظـام الحجز القديم إلى نظام الحجز الجديد** ، وكان تحدياً كبيراً يستوجب شـحذ كـل الهمـم ،

وخاصة أن عملية الإنتقال لن تتم من نظام حجز قياسى إلى نظام حديث ، وإنما من نظام حجز محلى غير قياسى إلى نظام قياسى حديث مما يزيد من صعوبة هذا الإنتقال بدرجة كبيرة .

ولمواجهة هذا التحدى الكبير، إتبعنا نفس الأسلوب الذى إتبعناه دائماً خلال السنوات الأخيرة فى رحلة تطوير مصر للطيران وإعادة هيكلتها ، وهو التخطيط الجيد جداً والمرن والمدروس بدقة ، وجلب كل أدوات التنفيذ المطلوبة طبقاً للدراسة ، وتعيين إدارة قوية لتنفيذ الخطة ، والمتابعة الدقيقة والمستمرة للتنفيذ ، وحل المشكلات أولاً بأول ، مع تحديث الخطة كلما تطلب الأمر ذلك حتى يتم التنفيذ الكامل بنجاح .

وبالفعل قامت اللجنة التنفيذية بوضع خطة تفصيلية لتنفيذ برنامج التحول من نظام (أوزوريس) إلى نظام (أماديوس) ، وذلك بالإشتراك مع شركة (أماديوس) ، وكان مدير البرنامج هو المهندس سيد أيوب رئيس قطاع المعلومات ورئيس اللجنة التنفيذية، وعاونه مجموعة متميزة جداً من قطاع المعلومات والقطاع التجارى وقطاع التدريب ، وأذكر من هذه المجموعة المتميزة زميلين بذلا جهوداً كبيرةً لإنجاح خطة التحول ، وهما الأستاذ خالد جاد ، والأستاذ حمدى عبدالغفار ، فقد كان لجهودهما المتميزة والمخلصة مع باقى الزملاء من فريق العمل ، الأثر الكبير فى النجاح الذى تحقق .

وكانت اللجنة العليا تتابع التنفيذ أولاً بأول ، وتتخذ القرارات المطلوبة على وجه السرعة، وكنت من جانبى أتابع تنفيذ البرنامج بصفة شبه يومية ، وأُقدم أى دعم يُطلب على الفور. وقد تمكنا بفضل الله ، ثم جهود كل من ساهم بدور فى هذه الملحمة الرائعة من العمل المتكامل المتناغم ، من التحول إلى نظام (أماديوس) فى ثمانية أشهر فقط ، وهى فترة قياسية لم تتحقق من قبل ، مما يُعتبر إنجازاً كبيراً بشهادة الشركات العالمية المتخصصة، ويكفى أن أحدى الشركات العملاقة قد إستغرق منها هذا الأمر عاماً ونصف العام دون أن تنجزه على الوجه الأكمل كما فعلت مصر للطيران .

وحتى نشعر بحجم هذا الإنجاز، فيكفى أن أذكر أنه تم تدريب حوالى ألف وخمسمائة موظف حجز فى المكاتب الداخلية والخارجية ، وأكثر من خمسمائة موظف ترحيل

بالمحطة ، فى خلال فترة وجيزة لا تتعدى أربعة أشهر . وقد كنت حريصاً على حضور إفتتاح الدورات التدريبية الأولى بمركز تدريب مصر للطيران ، ومعى رئيس شركة الخطوط ، ورئيس القطاع التجارى ، ورئيس قطاع المعلومات ، وذلك لتشجيع المتدربين وتحفيزهم وبث العزيمة وروح التحدى فيهم ، وقد نجح التدريب تماماً بفضل إصرار المدربين والمتدربين على النجاح ، وكان المدربين قد تم إختيارهم من أفضل العناصر فى مصر للطيران ، وتم تدريبهم بالخارج بواسطة شركة (أماديوس) ، وذلك طبقاً لسياسة تدريب المدربين التى تم الإتفاق عليها مع (أماديوس) .

وفى ٢٠٠٦/١١/٤ بدأ العمل بنظام الحجز الجديد (أماديوس) ، وكان يوماً مشهوداً لمصر للطيران وفتح آفاقاً جديدة لها ، فإستكملت بقوةٍ وثقةٍ برنامج تطوير نظم المعلومات، أو قل (ثورة نظم المعلومات) ، مما أهلها تماماً لدخول عالم الكبار من شركات الطيران العالمية .

وبنجاح التحول إلى نظام الحجز المتطور جداً (ألتيا) لشركة (أماديوس) ، بدأ تنفيذ المراحل التالية من البرنامج المتكامل لتطوير نظم المعلومات بمصر للطيران ، وذلك من خلال الخطة الموضوعة ، وكانت اللجنة التنفيذية لنظم المعلومات تتابع تنفيذها بدقة مع تحديثها كلما تطلب الأمر، وتحت الإشراف المستمر من اللجنة العليا لنظم المعلومات ، وكنا إذا تعاقدنا على نظام ما طبقاً لبرنامج التطوير، يتم على الفور تشكيل لجنة فرعية تتبع اللجنة التنفيذية مباشرة ، وتكون اللجنة الفرعية بمثابة مدير المشروع لهذا النظام ، وتتولى كل مراحل التطبيق ، والتفاوض المستمر مع موردى النظام ، وذلك لحل جميع مشكلات التنفيذ ولحين إقرار النظام وإنجاحه تماماً .

وكانت اللجنة التنفيذية تقدم الدعم الكامل والمباشر للجان الفرعية ، وترفع التقارير بذلك للجنة العليا والتى كانت تُعقد دائماً كلما تطلب الأمر ، وذلك لسرعة إتخاذ قرار حاسم أو لدعم جهود عمل اللجنة التنفيذية ولجانها الفرعية ، وكان رؤساء اللجان الفرعية (مديرو المشاريع) يعرضون تقاريرهم بأنفسهم أمام اللجنة العليا لنظم المعلومات فى

إجتماعات موسعة ، وكنا نتبادل خلالها الرؤى والمشورة على جميع مستويات إتخاذ القرار ومستويات التنفيذ أيضاً .

وأعتقد أن هذه الإجتماعات الموسعة لنظم المعلومات ، والتى إنعقدت على مدار ثلاث سنوات ، وبمعدل شهرى على الأكثر ، قد ساهمت بشكل كبير فى إعادة تشكيل فكر نظم المعلومات بمصر للطيران ، سواءً بين العاملين بنظم المعلومات أو النشاط التجارى أو حتى مستويات الإدارة المختلفة ، لقد كانت المناقشات المستفيضة والأراء المختلفة التى تُطرح فى هذه الإجتماعات من الثراء والنضوج بما يضمن الوصول إلى قرارات رائعة هى الأنسب لنا تماماً ، والتى كان يُثبت دوماً سلامتها فيما بعد .

وكان بعض المنتقدين يرون أن هذه **<u>الإجتماعات الموسعة هى مضيعة للوقت</u>** ، وأنه يمكن إتخاذ القرارات المطلوبة دون اللجوء إليها ، بل أن البعض أطلق نكاتاً على هذه الإجتماعات وإنتقدوا أنهم كلما إتصلوا بمسئول فى مصر للطيران وجدوه فى (إجتماع) ، وقد تَناسى كل من إنتقد هذا الأسلوب الراقى ، أن إتخاذ القرارات الهامة ، وخاصة الإستراتيجية منها ، من خلال رؤيةٍ فردية ، أو رؤيةٍ محدودةٍ للإدارة المختصة ، من الممكن أن يؤدى إلى أوخم العواقب المستقبلية ، وقد حدث ذلك فى مصر للطيران بالفعل طوال عقود عديدة وأضرها أشد الضرر .

وكما أشرت من قبل ، فبيئة العمل فى مصر للطيران كانت غير قياسية ، وهذا يعنى عدم وجود نظام داخل مصر للطيران يضمن سلامة إتخاذ القرارات ، وذلك من خلال تحديد علاقات العمل بين الإدارات المختلفة ، بداية بالمستويات المسئولة عن الدراسة لصنع وإعداد القرارات ، ثم مستويات إتخاذ هذه القرارات ، ثم مستويات التصديق عليها ، والأهم من ذلك وجود آلية المراجعة الداخلية ، المستمرة والفعالة ، وذلك للتأكد من إلتزام كل عناصر منظومة العمل بتطبيق ذلك وعدم الحيود عنه .

هذا بعض ما تفرضه بيئة العمل القياسية ، والذى لم يكن موجوداً فى مصر للطيران ، بينما نجد أن شركات الطيران العالمية الناجحة تعمل فى بيئة عمل قياسية ، وبالتالى فهى ليست فى حاجة إلى النظام الذى إتبعناه بعقد الإجتماعات الدورية المكثفة ، والتى تضم

كل المختصين للوصول إلى القرارات السليمة ، ومتابعة تنفيذ البرامج ودفعها لسرعة الإنتهاء منها . وربما يكون عقد هذه الإجتماعات رغم ما كانت تستغرقه من وقتٍ وجَهد، هو الأسلوب الأكثر فاعلية لسرعة إتخاذ القرارات الإستراتيجية فقط ، والتأكد من سلامتها ومتابعة تنفيذها ، حتى فى ظل وجود بيئة العمل القياسية ، ولكن هذا الأسلوب لا يصلح بالقطع أن يكون أسلوباً دائماً لإتخاذ جميع القرارات إذا كانت أنظمة صنع وإتخاذ ومتابعة التنفيذ للقرارات قائمة ومستقرة داخل البيئة القياسية .

وقد يتساءل البعض لماذا لم تسارع مصر للطيران إلى التحول إلى بيئة العمل القياسية ، بدلاً من إتباع هذا النهج بإنشاء اللجان العليا واللجان التنفيذية والفرعية ، وعقد الإجتماعات الموسعة والمستمرة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية وإنجاح برامج التطوير المختلفة ، ولهؤلاء أقول ، أن التحول من بيئة العمل غير القياسية إلى القياسية هو أمر شاق وصعب ويستغرق جهداً هائلاً ووقتاً طويلاً ، فأعادة تنظيم الهياكل التنظيمية للشركات والقطاعات، وضبط علاقات العمل بين الإدارات والجهات ذات الصلة ، ووضع أدلة العمل القياسية لكل إدارة وضبطها مع أدلة العمل للإدارات والجهات ذات العلاقة ، ووضع آلية المراجعة بإنشاء إدارات مختصة للجودة ، وإنشاء أدلتها وتحديد إختصاصتها وأدواتها على جميع المستويات المختلفة ، ناهيك عما يتطلبه كل ذلك من تدبير للكوادر المطلوبة وتدريبها وإعدادها نفسياً ، وذلك للتحول من أسلوب عمل شبه عشوائى فى بيئة غير قياسية إلى أسلوب عمل قياسى فى البيئة القياسية .

كل هذه الأمور تستغرق جهداً ووقتاً طويلاً قد يستغرق عدة سنوات ، ومن المسلم به أن إنشاء نظام قياسى من البداية ، هو أيسر كثيراً من تحويل نظام عشوائى إلى نظام قياسى، بل أن البعض يرى أن هدم النظام العشوائى وإعادة بنائه قد يكون أفضل كثيراً من محاولة تحويله إلى نظام قياسى ، وفى ظنى أن هذا قد ينطبق على بعض الحالات التى ليس من بينها مصر للطيران بالطبع .

وقد كانت هذه المبررات وإدراكى لها تماماً ، هى السبب الرئيسى وراء إتباع نهج تشكيل اللجان الرئيسية والتنفيذية والإجتماعات الدورية الموسعة ، وذلك لتحقيق أسلوب عملى

للإدارة الجماعية فى ظل بيئة العمل غير القياسية التى كانت موجودة فى مصر للطيران، مع ملاحظة أن بيئة العمل القياسية تفرز إدارة جماعية فعلية فى إتخاذ القـرارات تتحـق من خلال ممارسة مستويات الإدارة المختلفة لدورها المحدد داخل منظومة العمل ، والتى تتأكد آلية المراجعة من تنفيذه بالفعل دون قصور أو تجاوز .

والإدارة الجماعية فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية ليست هدفاً فى حد ذاته ، وإنما هـى الضمان الأكيد لإتخاذ القرارات الأمثل ، وتجنب أضرار القرارات الكارثية والتى غالبـاً ما تكون نتاج النهج الفردى فى الإدارة ، ورغم أن أسلوب الإدارة الجماعية الذى إرتأيت إتباعه فى هذه المرحلة الحاسمة من تاريخ مصر للطيران ، وفى ظل بيئة العمـل غيـر القياسية بها ، وما إستتبع ذلك من تشكيل اللجان العليا واللجان التنفيذية وعقد الإجتماعات الموسعة ، قد أدى بشكل مباشر إلى سلامة معظم القرارات الإستراتيجية التى إتُخـذت ، إن لم يكن كلها ، ورغم أن هذا كان السبب المباشر أيضاً فى التنفيذ الفعال لجميع البرامج والخطط التى وضُعت مع الإستشاريين لتطوير مصر للطيران ، إلا أن هناك فائدة كبيرة جداً قد تحققت من إتباع هذا الأسلوب ، وهى الروح الوثابة الجديدة ، والفكـر المتطـور الحديث ، وشعور الإنتماء الذى بدأ يتأجج لدى المئات من العاملين بمصر للطيران فـى الشركات والقطاعات المختلفة ، والذين شاركوا فى كثير من إجتماعات إتخـاذ قـرارات إستراتيجية تُشكل مستقبل شركتهم .

لقد أحس هؤلاء بمدى أهميتهم لشركتهم فأحبوها ، ومدى إحترام الإدارة العليـا لـرأيهم فأحترموها ، ولمسوا النهج العلمى الذى أتبعته الإدارة فى جلـب أكبـر بيـوت الخبـرة العالمية لمساعدة مصر للطيران فى تعويض ما فاتها ، واللحاق بالأخرين الذين سـبقوها كثيراً فى غَفلةِ سنين مضت ، فنهلوا جميعاً من الجديد فى صناعة النقل الجوى ، وصقلوه مع خبراتهم وإماكنياتهم المتميزة ، فأنصهرت هذه العناصر كلها من خبرة وعلم حـديث مع الروح التى تَوَثَبت ، والإنتماء الذى تَوَلد ، لتبزغ الشخصية الجديدة لموظـف مـصر للطيران، وكانوا فعلاً بالمئات فى مجالات عديدة ، وكم كنت ولا أزال فخوراً بهم ، وقـد تباهيت بهم كثيراً فى المحافل العربية والإفريقية والدولية ، وقد نقل هؤلاء ما نهلوه مـن

علم حديث ، وما تَوَلَّد لديهم من شعورٍ جارفٍ بالمسئوليةِ والإنتماءِ إلى كل من حـولهم ، وخاصة الأجيال الجديدة من الشباب والشابات ، فتألق منهم كثيرون ساهموا بشكل كبيـر فى دفع مسيرة التطوير فى مصر للطيران .

والآن ألا ترى معى يا عزيزى القارئ ، أن النتائج الباهرة التى تحققت بإتبـاع سياسـة الإدارة الجماعية فى البيئة غير القياسية ، وخاصة على صعيد إعادة تشكيل فكر وثقافـة العاملين بمصر للطيران ، قد أثبتت أن ما بُذل من جهد كبير ومستمر فى سبيل إتباعها لم يكن بلا طائلٍ أبداً ، وأن الوقت الكثير الذى أُنفق لأجلها لم يكن هدراً بـأى حـالٍ مـن الأحوال، بل أكاد أجزم بأن هذه السياسة هى مفتاح النجاحات الكبيرة التى تحققـت فـى مصر للطيران خلال السنوات الخمس التى قضيتها رئيساً للشركة القابضة .

ونعود إلى برنامج تطوير نظم المعلومات ، فبعد الإنتهاء من التحول إلى نظـام الحجـز أماديوس فى ٤ / ١١ / ٢٠٠٦ ، بدأ العمل على الفور فى **تطبيق التذكرة الإلكترونيـة** ، وكان أمامنا تحدياً كبيرا ، وهو أن ننتهى من تطبيق التذكرة الإلكترونيـة بنـسبة مائـة بالمائة فى خلال عامٍ واحد ، وذلك حتى نلتزم بالحد النهائى الذى حددته منظمة (الأياتا)، وهو نهاية ديسمبر ٢٠٠٧ ، ولهذا شكلنا لجنة فرعية لتطبيق التذكرة الإلكترونيـة تتبـع اللجنة التنفيذية لنظم المعلومات .

وتشكلت اللجنة من عناصر متميزة جداً من قطاعى التجـارى والمعلومـات ، ورأسـها الأستاذ ياسر هدهد ، وهو من جيل الوسط بالقطاع التجارى ، وكان يشغل منصب مـدير إدارة المنظمات الدولية التى تتبعنى مباشرة ، وقد رشحه السيد رئيس القطـاع التجـارى لرئاسة لجنة التذكرة الإلكترونية ، فوافقته على الفور ، وذلك لما أعلمه عن الأستاذ ياسر من إلتزامٍ عالٍ جداً ، وفهمٍ تامٍ لطبيعة المرحلة ، والإستيعاب الكامل للمفاهيم الحديثة فـى آليات العمل التجارى ، علاوة على دأبه ونشاطه الملحوظ تماماً ، كما كان يتميز بصفات شخصية رأيت أنها ستساعده كثيراً فى أداء هذه المهمة الشاقة ، وتحمل هـذه المـسئولية الكبيرة ، ومن هذه الصفات الهدوء ، والخلق الدمث ، وإحتـرام الآخـرين ، والتحـاور بعقلانية ، وذلك إلى جانب الحزم الواجب فى المواقف اللازمة .

كما كان بصفته مديراً لإدارة المنظمات الدولية على علاقة قوية وفعالة بالمسئولين فـى كافة المنظمات الدولية ، وخاصة منظمة (الأياتا) صاحبة مبادرة التذكرة الإلكترونيـة ، وهو ما يجعله قادراً على التنسيق المستمر مع مسئولى (الأياتا) لما فيه مصلحة تطبيق التذكرة الألكترونية بمصر للطيران ، وقد شارك الأستاذ ياسر كلاً مـن الـسيد رئـيس القطاع التجارى ورئيس قطاع المعلومات فى إنتقاء مجموعـة مـن أفـضل العناصـر بالقطاعين كأعضاء بهذه اللجنة ، ووضعت اللجنة خطة تطبيـق التـذكرة الإلكترونيـة بالتنسيق مع شركة (اماديوس) ووافقنا عليها .

وبدأت جهود ميدانية خارقة بذلتها اللجنة ، وكم كانت سعادتنا بالغة بنجـاح إصـدار أول تذكرة إلكترونية على خط (القاهرة – الأقصر) فى ٢٠٠٦/١٢/٤ ، ومـا زلـت أذكـر قسمات وجه الأستاذ ياسر وهى تنطق بالبشر والحبور بينما يبلغنى بنجاح هذه التجربـة ، وكيف إتصلنا معاً بفريق العمل بالمحطة نهنأهم على هذا الإنجاز الرائع ، والذى تحقـق بعد شهر واحد من التحول إلى نظام الحجز (أماديوس) ، وكان الجميع متحفزاً لمزيـد من النجاح ، فتم تباعاً التطبيق على جميع المكاتب والمحطات الداخلية ، ثم التطبيق على المحطات والمكاتب الخارجية ، وتمكنا من الوصول بنسبة تطبيق التذكرة الإلكترونية إلى أربعة وتسعين بالمائة خلال عام واحد ، وهى فترة قياسية تـذكرها منظمـة (الأياتـا) كنموذج فى كافة المحافل الدولية .

وعندما تعثرت شركات كثيرة عن تطبيق التذكرة الإلكترونية بنسبة مائة بالمائة قبل نهاية ٢٠٠٧ ، وخاصة فى مجال (الأنترلاين) ، وهو إصدار التـذاكر الإلكترونيـة علـى شركات الطيران الأخرى ، قررت (الأياتا) مد مهلة إستخدام التذاكر الورقية حتى نهاية مايو ٢٠٠٨ ، وقد شاركت فى إتخاذ هذا القـرار أثنـاء إجتمـاع لجنـة الإسـتراتيجية والسياسات بمنظمة (الأياتا) ، والتى كنت عضواً بها ، وذلك دعماً لموقـف الـشركات الإفريقية التى كان الكثير منها متأخراً فى تطبيق التذكرة الإلكترونية ، ورغم أن مـصر للطيران لم يكن لديها أى مشكلة فى ذلك ، حيث نجحت نجاحاً باهراً فى تطبيق التـذكرة الإلكترونية قبل إنقضاء المهلة الأولى فى نهاية ديسمبر ٢٠٠٧ .

وعندما إنتقل الأستاذ ياسر هدهد للعمل مديراً لمصر للطيران فى (مونتريال) ، وكان ذلك فى الربع الأخير من عام ٢٠٠٧ ، تولى الأستاذ وائل الدمرداش رئاسة لجنة التذكرة الألكترونية ، وكان عضواً بها وملماً بكل نشاطها ، ويتميز بالجهد الوافر دون ضجيج ، فإستمر على نهج الأستاذ ياسر هدهد ، ودفع البرنامج بقوة ، وتمكن من تحقيق نجاحات أخرى مع فريق العمل المتميز باللجنة . وعندما غادرت مصر للطيران قبل شهر ونصف من إنقضاء مهلة نهاية مايو ٢٠٠٨ ، كانت مصر للطيران قد أوشكت على الوصول إلى نسبة مائة بالمائة فى تطبيق التذكرة الإلكترونية .

أما **نظام المسافر الدائم** ، فقد تعاقدت مصر للطيران فى فبراير ٢٠٠٦ مع شركة تركية هى شركة (HITIT) ، وهى شركة عالمية متميزة فى نظام المسافر الدائم ووافقت عليها شركة (أماديوس) والمسئولون بتحالف ستار ، وتم التطبيق على مراحل ثلاث إنتهت الأولى منها فى أغسطس ٢٠٠٦ ، والثانية تم فيها إدخال التعديلات المطلوبة للشركات المشاركة بالرمز مع مصر للطيران ، وكان ذلك فى أكتوبر ٢٠٠٧ ، أما المرحلة الثالثة فكانت تشمل مطالب الإنضمام لتحالف (ستار) ، وتمت بالفعل فى يونيو ٢٠٠٨ وقبل الإنضمام الرسمى للتحالف، وبذلك أصبح لمصر للطيران برنامجاً للمسافر الدائم يحقق جميع مطالب الركاب ، وينافس الأنظمة العالمية فى هذا المجال ، وقد لاقى البرنامج بإمكانياته الكبيرة والخدمات العديدة التى يقدمها إقبالاً كبيراً من عملاء مصر للطيران ، ويكفى أن عدد أعضاء البرنامج قد تضاعف إلى ما يقرب من عشر مرات فى فترة أقل من عامين .

ويجب أن أذكر بالتقدير الجهود الكبيرة الذى بذلها كل فريق العمل فى برنامج المسافر الدائم من القطاع التجارى وقطاع المعلومات ، والسادة المديرين الذين تولوا مسئولية هذه الإدارة لفترات متعاقبة ، وآخرهم الأستاذ يوسف جاد الذى بذل جهوداً متميزة بالفعل أدت إلى مضاعفة أعداد أعضاء البرنامج عدة مرات ، ودَعَمَهُ فى ذلك بقوةِ وإصرارِ الأستاذ صلاح هاشم مدير عام التسويق ، كما يجب الإشادة أيضاً بالجهد الوافر والدعم المستمر الذى قدمه الأستاذ حسن نور من قطاع المعلومات لبرنامج المسافر الدائم منذ بدايته .

ومن البرامج الهامة جداً التى طبقتها مصر للطيران لتطوير النظم المالية بها هـو نظـام **حساب إيرادات السفر** ، حيث تم التعاقد فى أكتوبر ٢٠٠٦ مع شركة (لوفتهانزا سيستم) لتوريد النظام الآلى (SIRAX) لحساب إيرادات السفر ، ويعتبر مـن أفـضل الـنظم العالمية فى هذا المجال ، حيث أصبح لدى مصر للطيران نظاماً آلياً لحساب الإيـرادات الخاصة بمصر للطيران ، وحسابات مصر للطيران لدى الشركات الأجنبية ، وحـسابات هذه الشركات لدى مصر للطيران أيضاً ، وهو ما يحدث لأول مرة فـى تـاريخ مـصر للطيران، فنبذت وإلى الأبد الأساليب العقيمة البالية فى حساب إيرادات السفر .

ويُذكر أن اللجنة الفرعية التى تشكلت برئاسة الأستاذ عادل صالح مديرعام الشئون المالية بشركة الخطوط ، ومعه مجموعة متميزة من العاملين بالقطاع المالى وقطاع المعلومات ، قد بذلوا جهوداً كبيرةً فى تطبيق هذا النظام المتميز ، وإستيعاب العـاملين فـى مختلـف المحطات الداخلية والخارجية لدورهم الفعال فى إنجاح هذا النظام ، ولولا الجهد الكبيـر الذى بذله هذا الرجل المتميز عملاً وخلقاً ، الأستاذ عادل صالح ، وفريق العمل معـه ، ولولا الدعم المخلص والمستمر الذى أولاه الزميل الأستاذ سميرعبدالخالق رئيس قطـاع الشئون المالية ، ومعاونوه بالقطاع ، لهذا المشروع الحيوى جداً لمصر للطيـران ، لمـا تحقق هذا النجاح الكبير ، وقد تم بالفعل تطبيق النظام فى أغسطس ٢٠٠٧ ، وخلال مدة تسعة أشهر فقط ، وإنتقلت مصر للطيران بذلك نقلة نوعية كبيرة ، يدركها تماماً الماليون ومعهم المختصون بقطاعى نظم المعلومات والتجارى ، حيث كان تطبيـق نظـام آلـى لحساب إيرادات السفر مطلباً وأملاً روادهم لسنوات طويلة .

وتتابعت نجاحات برامج تطوير نظم المعلومات ، ليَحُدث كل يوم تغييراً جذرياً فـى أداء مصر للطيران وصورتها أمام عملائها ، والتى تغيرت كثيراً بفعل نجاح برامج التطـوير العديدة التى صاحبت إعادة هيكلة الشركة .

وكان من التحديات الكبيرة التى واجهناها فى برنامج تطوير نظـم المعلومـات بمـصر للطيران عموماً ، وشركة الخطوط تحديداً ، هو **إطلاق موقع إلكترونى** متطور لمجموعة مصر للطيران ، ويمكن الدخول منه إلى مواقع الشركات التابعة لطلب خدماتها ، على أن

يكون محرك الحجز على الطائرات من خلال الإنترنت متاحاً فى الصفحة الأولى للموقع، وأن يكون هذا النظام سهلاً ومرناً ، ولا يقل كفاءةً عن الآليات المثيلة بالشركات العالمية. ولا أخفى أنه قد واجهتنا صعوبات كثيرة ، وذلك عندما حاولنا القفز إلـى تطبيـق هـذا البرنامج مع شركة محلية قبل أن يتم إستبدال نظام الحجز الرئيسى (أوزوريـس) إلـى نظام (أماديوس) ، وكان ذلك قبل تشكيل اللجنة العليا لنظم المعلومات فى الفترة التـى تضاربت فيها آراء السادة المختصين بنظم المعلومات فى الطيران المدنى ، ونجحنا بعـد العمل الجماعى من خلال اللجنة العليا لنظم المعلومات ، فى إتخـاذ قـرارات حاسـمة ومناسبة تماماً ، حيث بُنيت على دراسات مستفيضة ، كانت تجريهـا اللجنـة التنفيذيـة بالإشتراك مع بيوت الخبرة المتخصصة ، وتُناقَش بإستفاضة فى الإجتماعـات الموسـعة قبل الوصول إلى القرار, وقد نجحنا بالفعل فى إنهاء التعاقد مع الشركة المحلية التى كان منوطاً بها إنشاء محرك الحجزعلى الطائرات من خلال الإنترنـت وذلـك بعـد إنتهـاء المرحلة الأولى ، ثم تعاقدنا مع شركة (أماديوس) لجلـب أحـدث محركـات الحجـز الألكترونى عن طريق الإنترنت ، كما تعاقدنا مع شركة مصرية متميزة لعمـل الموقـع الألكترونى العام للمجموعة (Portal) ، وربط محرك الحجز الألكترونـى بـه ، مـع إضافة الخدمات الأخرى التى يطلبها الراكب عند دخوله على مواقع شـركات الطيـران العالمية ، وأن يتم ذلك على مراحل ، ومن خلال خطة زمنية محددة تشمل كل الأنـشطة المطلوبة للتنفيذ .

وتشكلت اللجنة الفرعية للموقع العام (Portal) ، ومحرك الحجز مـن خـلال شـبكة الإنترنت IBE (Internet Booking Engine) ، من مجموعة متميزة جداً مـن نظـم المعلومات والقطاع التجارى ، وكان يرأسها المهندس رأفت ثابت ، وهو مـن الأعمـدة الرئيسية بقطاع نظم المعلومات بمصر للطيران ، وكان متميزاً فى أدائه طوال عمله فـى هذا البرنامج الحيوى جداً للشركة ، والذى كان يعتمد على تقنيات ومفاهيم جديـدة تمامـاً على المختصين بمصر للطيران ، وقد ساعده على النجاح صفاته الشخصية الحميدة التى إتسم بها مع دأبه وصبره ومستواه الفنى العالى ، وكان يعاونـه فـى اللجنـة ويـشاركه

المسئولية عن خطوات التنفيذ بالقطاع التجارى شاب متميزاً جداً من جيل بعد الوسط هو الأستاذ خالد كحيل ، وهو من الشخصيات النابهة التى أتنبأ لها بمستقبل باهر، والذى لفت إليه الأنظار بشدة من خلال تفانيه لإنجاح البرنامج .
وتحقق النجاح نتيجة للإخلاص الشديد والتعاون المثمر البناء بين جميع أعضاء اللجنة ، والذين بذلوا من الجهد الكثير ، مع المتابعة المستمرة من السيد رئيس قطاع المعلومات ورئيس اللجنة التنفيذية ، والدعم الكبير المتواصل الذى قدمته اللجنة العليا لنظم المعلومات ، مع الإهتمام الشخصى المستمر الذى أوليته والمتابعة الدائمة لنتائج التنفيذ .
وبالفعل تم إطلاق الموقع الجديد لمصر للطيران على شبكة الإنترنت فى ٢٠٠٧/٢/١٩ ، ومعه محرك الحجز من خلال الإنترنت ، حيث تم التطبيق أولاً للمسافرين من القاهرة إلى أى بلد ، ثم تم التطبيق تباعاً على البلاد الأوربية وأمريكا ، ثم منطقة الشرق الأوسط والأدنى وأفريقيا .
وكان من الإنجازات الكبيرة التى تحققت طبقاً لخطة تطوير نظم المعلومات ، هو تطوير **شبكة معلومات المبنى الإدارى** لمصر للطيران ، حيث تم تطوير البنية التحتية لشبكة المعلومات طبقاً لأحدث تقنيات العصر ، من حيث تأمين وحماية الشبكة ، ووضع القواعد اللازمة للإستخدام ، مما فتح المجال لإستخدام أى تطبيقات على هذه الشبكة .
وقد كانت الشبكة القديمة المتهاكلة لنظم المعلومات بالمبنى الإدارى لمصر للطيران ، أحدى الثغرات الخطيرة التى كانت تحد كفاءة الأداء لنظم المعلومات بالشركة ، وكان تطوير شبكة المبنى الإدارى أحد المطالب الرئيسية والدائمة للعاملين بقطاع نظم المعلومات ، والقطاع التجارى ، وباقى العاملين بجميع القطاعات والشركات بمصر للطيران ، وربما كانت الإستثمارات العالية المطلوبة لهذا ، أحد أسباب إحجام الإدارة عن إتخاذ قرار التطوير فيما مضى ، كما أشار بذلك البعض . ورغم تضاعف حجم الإستثمار عند إتخاذ القرار ، إلا أننى لم أتردد لحظة واحدة فى عرض القرار على مجلس الإدارة للموافقة عليه ، وذلك بعد دراسته فى اللجنة التنفيذية واللجنة العليا وإقراره ، وكان ذلك ليقينى الجازم بأن ما نفذناه من تطوير أو ثورة شاملة لنظم

المعلومات لا يمكن أن يكتمل إلا بإستبدال الشبكة المتهالكة بالمبنى بأخرى متطورة ، لأنها تعتبر بحق عصب الأداء لنظم المعلومات بالمجموعة كلها .

كما تجدر الإشارة أنه بفضل هذا التطوير الشامل لشبكة نظم المعلومات بالمبنى الإدارى، أمكن الدخول على شبكة تحالف (ستار) ، والتى يتطلب الدخول عليها مواصفات قياسية وفنية عالمية لم تكن موجودة قبل هذا التطوير .

وفى إطار تحقيق متطلبات تحالف (ستار) ، تم التعاقد على نظام متطور لإدارة جداول الطائرات مع شركة (لوفتهانزا) فى مارس ٢٠٠٨ ، وقد تم الإنتهاء من مرحلة التنفيذ فى وقت قياسى ، وبدأ العمل به بالفعل إعتباراً من الثامن من يوليو ٢٠٠٨ ، وقبل إنضمام مصر للطيران رسمياً للتحالف فى ٢٠٠٨/٧/١١ .

كما تم أيضاً وبنجاح تام تحقيق مطالب تحالف (ستار) من نظم المعلومات ، سواءً فى أنظمة الحجز ، أو أنظمة المسافر الدائم ، أو أنظمة الترحيل ، بالإضافة إلى الأنظمة الأخرى الضرورية لإنضمام مصر للطيران لتحالف (ستار) ، وتم ذلك فى زمن قياسى وبكفاءة عاليه بشهادة المختصين بإدارة التحالف وجميع شركاته .

وكانت **الخطة الرئيسية للتطوير الشامل لنظم المعلومات** بمصر للطيران لا تشتمل فقط على أنشطة خدمة الركاب ، وباقى أنشطة شركة الخطوط ، بل كانت تشمل جميع الأنشطة الرئيسية بالشركة القابضة وجميع الشركات التابعة ، ووضُعَت الخطة لتُنفذ خلال عامى ٢٠٠٧ ، ٢٠٠٨ ، وقد تم تنفيذ جميع برامج الخطة بإلتزام كبير حتى مغادرتى مصر للطيران فى منتصف أبريل ٢٠٠٨ ، وأتوقع أن يستمر تنفيذ باقى الأنشطة المتبقية فى عام ٢٠٠٨ بنفس النجاح ، حيث أن معظمها كان قد أُطلق بالفعل ، ومن هذه البرامج تطوير نظم المعلومات بالشحن الجوى ، وقطاع السياحة (الكرنك) ، ومستشفى مصر للطيران ، والمبنى الجديد للتدريب (S Building) ، ومبانى مصر للطيران فى مبنى الركاب الجديد بمطار القاهرة (TB3) ، ونظام الحسابات العامة (General Accounting) ، وتطوير مكاتب البيع ، وإستكمال متطلبات التكامل مع تحالف (ستار) .

وقد أدى نجاح ثورة تطوير نظم المعلومات بمصر للطيران ، وتطبيق جميع هذه الأنظمة الحديثة ، والتى تعتبر أحدث ما توصل إليه العالم فى هذا المجال ، إلـى إسـتعادة ثقـة الركاب والشركات ، وموزعى أنظمة الحجز على المستوى المحلـى والعـالمى ، فـى الحجز على طائرات مصر للطيران ، وكان ذلك أحد العوامل الرئيـسية فـى تـضاعف أعداد الركاب من نحو أربعة مليون راكب فى عام ٢٠٠٢/٢٠٠٣ ، إلـى نحـو ثمانيـة مليون راكب فى عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ .

وليكن مفهوماً تماماً ، أن تطوير نظم المعلومات هى عملية مـستمرة ، وخاصـة فـى الأنشطة سريعة التطور والنمو ، وعلى رأسها نشاط النقل الجوى بالقطع ، وكذلك كل ما يتعلق به من أنشطة فرعية وخدمات ، ولهذا يجب ألا تتوقف مصر للطيران بأى حال من الأحوال ، عن تطوير أنظمة نظم المعلومات فى مختلف الأنشطة بشركات المجموعـة ، ويجب تحديث الخطة الرئيسية لتطوير نظم المعلومـات بإسـتمرار ، وإضـافة بـرامج التطوير الجديدة إليها والحرص على تنفيذها بعد الدراسة الدقيقة والتـيقن مـن جـدواها ونجاحها .

وأعتقد أن الكثيرين يتفقون معى ، فى أن أحد الأسباب الرئيسية فى تراجع الأداء بمصر للطيران فى الأعوام الأخيرة من عمر المؤسسة هو عدم تطوير أنظمة نظم المعلومات .

الفصل التاسع

قصة الإنضمام لتحالف ستـــار

(Star Alliance)

الفصل التاسع
قصة الإنضمام لتحالف ستار
(Star Alliance)

بدأ الأمر كما أشرت سلفاً ، بالتوصية التى أوردها الإستشارى العالمى (شـــركة ســـيبر) ضمن برنامج إعادة الهيكلة للنشاط التجارى بمصر للطيران ، وذلك فى النصف الثـــانى من عام ٢٠٠٣ ، حيث أشارت التوصية بوضوح إلى ضرورة إنضمام مصر للطيـــران إلى أحد التحالفات العالمية لشركات الطيران ، والتى تكونت فى السنوات الأخيرة بدءً من عام ١٩٩٧ ، حيث تكون تحالف ستار بمبادرة وزعامة من شركة (لوفتهانزا) الألمانية، ثم تكون تحالف سكاى تيم بمبادرة من شركة (إيرفرانس) الفرنسية ، وتكـــون بعـــدها تحالف وان وورلد بمبادرة شركة (بريتش إيروايز) الإنجليزية .

وقد رأى الإستشارى أن نمو هذه التحالفات وإستحواذها على نصيب كبير مـــن حركـــة النقل الجوى ، وتعظيم التعاون والمزايا بين أعضاء كل تحالف ، يدفع المزيد من شركات الطيران الناجحة إلى الإنضمام لهذه التحالفات للحصول على هذه المزايا ، وأهمها زيـــادة نصيبها من حركة النقل الجوى مع تقليل نفقات التشغيل ، وبالتالى فإن شركات الطيـــران التى ستبقى خارج هذه التحالفات ستكون فى وضع تنافسى سيئ مع شـــركات الطيـــران داخلها ، ورويداً رويداً ستتضاءل فرص شركات الطيران خارج التحالفات فـــى البقـــاء والإستمرار ، وبالتالى فقد أوصى الإستشارى بضرورة العمل على الإنضمام إلـــى أحـــد هذه التحالفات العالمية ، ولكن أشار فى نفس الوقت إلى **صعوبة أن تتمكن مصر للطيران من تحقيق ذلك** فى المرحلة الراهنة وقتها ، وذلك نظراً للمستوى المتدنى فى الأداء الذى

كانت عليه مصر للطيران فى هذا الوقت ، والذى يؤكد إستحالة قبول أى تحالف إنضمام مصر للطيران إليه ، ورغم أن ما عرضه الإستشارى حول هذه النقطه كان مؤلماً ومحبطاً لجميع الحضور من الزملاء أثناء عرض الإستشارى لتوصياته ، إلا أننا إتفقنا أنه كان محقاً ومصيباً .

فالمتأمل لحال مصر للطيران فى هذه الفترة كان لايمكن أن يتخيل أن يوافق أحد التحالفات العالمية على إنضمامنا إليه ، فإن تغاضوا عن ضعف الخدمة على الطائرات وفى المحطات ، وعن عدم إنضباط مواعيد قيام الرحلات ووصولها ، وعن سوء نظام الحجز وأنظمة خدمة الركاب ، فكيف يمكن أن يتغاضوا عن سجل الأمان لمصر للطيران خلال السنوات الأخيرة ، وهو الذى أدى إلى إرتفاع قيمة وثائق التأمين التى كانت تدفعها مصر للطيران سنوياً فزادت بشكل كبير فى السنوات الأخيرة من عمر المؤسسة ، وقد أوضَحت ذلك تفصيلاً فى الفصل الخاص بقصة الحصول على إعتماد الأيوزا .

كان لايمكن لأى عاقل أن يتخيل أن يوافق أى من التحالفات الثلاث على إنضمام مصر للطيران إليه وهى على هذه الحال ، وهو ما أشار إليه الإستشارى بجلاء ، ورغم محاولة الإستشارى تخفيف أسلوب عرضه لهذه الحقائق ، إلا أن شعور الألم والإحباط الذى أصابنا قد صاحبه إحساس عميق بالخجل ، وأذكر أننى إنتشلت نفسى أثناء الإجتماع وخاطبت زملائى مستغلاً المشاعر والأحاسيس المؤلمة التى تغمرهم ، وأوضحت لهم أن ما وصل إليه الحال يُنذر بكارثة ، وأن أحداً لا يمكن أن يُصدق أن هذه أحوال سابع شركة طيران أُنشئت فى العالم ، وأول من عرف الطيران فى أفريقيا والمنطقة كلها ، وقبل الآخرين بعشرات السنين ، وأن المرحلة الحالية هى أن تكون مصر للطيران أو لا تكون ، وأن الفرصة مواتية أمام هذا الجيل لإنجاح برنامج إعادة هيكلة الشركة وتطويرها ، آخذين بأسباب العلم وأحدث ما وصل إليه فى تسيير شركات الطيران العالمية ، والبعد تماماً عن عشوائية الأداء التى يُنسب إليها كثير من الأخطاء التى أضرت بمصر للطيران .

وقد أثبتت الأيام فيما بعد سلامة الرأى الذى إنتهى إليه الإستشارى ، من أنه من الصعب، إن لم يكن من المستحيل ، أن يقبل أحد التحالفات بإنضمام مصر للطيران إليه فى هذه المرحلة ، فعندما حاولنا بعد فترة مقاربة إحدى شركات الطيران العالمية الشهيرة ، وكانت على رأس أحد التحالفات ، بغرض إستطلاع رأيها فى إمكانية إبرام إتفاقية مشاركة بالرمز معها ، وذلك تنفيذاً لبرنامج إعادة الهيكلة فى إيقاف تشغيل بعض خطوط الطيران ، والتوسع فى إتفاقيات المشاركة بالرمز مع شركات الطيران العالمية كما أوضحت ذلك من قبل ، أقول أنه عندما حاولنا مقاربة شركة الطيران هذه ، لم نتلق أى رد على الإطلاق ، رغم تكرار المحاولة عدة مرات بوسائل مختلفة ومستويات إتصال مختلفة دون أى جدوى ، كان التجاهل التام هو نصيبنا من الرد ، حتى الإعتذار بخلوا به علينا وربما إعتبرونا لا نستحقه ، وكم كان هذا الموقف مؤلماً لى ولرئيس القطاع التجارى ، وتيقنت تماماً أنه لن تقوم لنا قائمةً إلا بإصلاح أنفسنا أولاً .

وكأنما أراد الله سبحانه وتعالى أن يرد إلينا الإعتبار بعد ذلك بأربع سنوات كاملة ، وذلك عندما صمم رئيس هذه الشركة العالمية إلى الحضور بنفسه إلى القاهرة ليوقع معى إتفاقية المشاركة بالرمز فى مكتبى بمصر للطيران ، وما حدث هذا إلا عندما أصبحنا أهلاً له .

ومع التحرك بإيجابية فى برامج الإصلاح الكثيرة ، والتى كنا ننفذها على قدم وساق فى مصر للطيران بدأت الصورة تتغير ، فنجاحنا بإمتياز فى تنفيذ برنامج (الأيوزا) كان البداية الحقيقية لتغيير صورتنا فى المنطقة العربية وإفريقيا والعالم كله ، وقد أشادت منظمة شركات الطيران العالمية (الأياتا) بهذا الإنجاز كثيراً فى محافل دولية عديدة ، وأعتبروا مصر للطيران رائدة أمن الطيران فى إفريقيا والمنطقة ، وكما أوضحت فقد سبقنا شركات عالمية فى الحصول على إعتماد الأيوزا ، مما جعل مصر للطيران جديرةً بإحترامهم .

وقد تضاعف هذا الإحترام عندما إقترن حصولنا على (الأيوزا) بتطبيق ملتزم وصارم لمعايير الأمان ، وظهور نتيجة ذلك فى سجل الأمان للشركة ، والذى بدأ يخلوا تدريجياً

من الحوادث الصغيرة والوقائع ، حتى خلص منها تماماً وأصبح ناصعاً خلال السنوات الثلاث الأخيرة قبل مغادرتى مصر للطيران ، وكان حصولنا على (الإيوزا) هو بداية الإنطلاق نحو العالمية .

وعندما ظهرت تباشير النجاح لخطة تطوير نظم المعلومات بالشركة بعد ذلك ، تيقن الكثيرون من أن مصر للطيران فى طريقها لإستعادة مكانتها واللحاق بالركب العالمى فى صناعة النقل الجوى .

وهكذا كانت برامج إعادة الهيكلة ، والإصلاح والتطوير ، والحصول على الإعتمادات الدولية فى مختلف الأنشطة الرئيسية بالشركة القابضة والشركات التابعة ، هى **خطوات الإعداد الطبيعى للشركة لتنضم إلى أحد التحالفات العالمية** ، وذلك كهدف إستراتيجى تبنته الشركة القابضة منذ بدايات عام ٢٠٠٤ ، على أثر الدراسات المستقبلية التى أُجريت مع الإستشارى (سيبر) فى برنامج إعادة الهيكلة للنشاط التجارى .

ويمكن أن نعتبر عام ٢٠٠٥ هوعام المحاولات الأولى ، ثم الوصول إلى القرار النهائى بالسعى إلى الإنضمام لتحالف (ستار) العالمى ، فالذى أذكره أن اللجنة التنفيذية للإتحاد العربى للنقل الجوى (الأكو) قد ناقشت فى عام ٢٠٠٤ عرضاً من أحد بيوت الخبرة العالمية بإنشاء **تحالف إقليمى (Virtual Alliance)** ، على أن يضم شركات الطيران العربية التى ترغب فى ذلك ، ويمكن أن يكون بديلاً عن إنضمامها إلى التحالفات العالمية ، وقد وافقت اللجنة التنفيذية على المقترح بعد دراسات مستفيضة أجرتها مع بيت الخبرة ، وتم التعاقد معه بعد مفاوضات شاقة لتنفيذ خطة إنشاء التحالف الذى أطلق عليه إسم (أرابيسك) .

وكانت مصر للطيران من الشركات التى تحمست لإنشاء هذا التحالف بين شركات الطيران العربية ، وشاركها فى ذلك خمس شركات طيران أخرى ، فأصبح المؤسسون ست من شركات الطيران العربية . وقد بذل السيد رئيس القطاع التجارى بمصر للطيران والمختصون بالقطاع ، جهوداً كبيرةً للإستجابة إلى طلبات بيت الخبرة لتنفيذ خطة إنشاء التحالف .

ولاشك أن الدراسات التى أجراها القطاع التجارى خلال هذه المرحلة ، قد أفادت كثيراً فى الإعداد للإنضمام لتحالف (ستار) فيما بعد ، وخاصة المراجعة الدقيقة لجميع إتفاقايات المشاركة بالرمز بين مصر للطيران والشركات العالمية من ناحية ، وبين شركات الطيران العربية والشركات العالمية من ناحية أخرى ، وتحديد ما لم يُفعل منها سواءً من جانب مصر للطيران ، أو من جانب الآخرين ، ودراسة كيفية الإستفادة منه بالتعاون مع الإستشارى .

وأذكر أن السيد رئيس القطاع التجارى قد شكل فى هذه المرحلة لجنة بالقطاع التجارى ، وذلك لدراسة جدوى إنضمام مصر للطيران إلى أحد التحالفات العالمية ، وإمكانية أن يكون تحالف (أرابيسك) بديلاً لذلك ، وقد خلصت اللجنة إلى التأكيد على الإلتزام بتوصية الإستشارى بتطوير الأداء بالشركة للوصول إلى المستوى الذى يُمكن مصر للطيران من الإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية ، وأن تحالف (أرابيسك) يمكن أن يكون بديلاً إذا تحققت من خلاله نفس الأهداف التى تتحقق من الإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية .

وتم عرض الموضوع على اللجنة العليا للنشاط التجارى ، وإتفقنا على أن الإنضمام إلى تحالف (أرابيسك) هو فى صالح مصر للطيران بالتأكيد ، لأن المكاسب التى ستتحقق من ذلك مؤكدة طبقاً للدراسات التى أجراها الإستشارى بمشاركة فريق من مصر للطيران ، كما أن الإنضمام لهذا التحالف سيكون على الفور ، بل أن مصر للطيران ستكون من مؤسسيه ، وأن التكاليف المطلوبة ضئيلة بالنسبة للمكاسب المتوقعه ، وقد إتفق السادة أعضاء مجلس الإدارة مع اللجنة العليا للنشاط التجارى فى نفس الرأى .

وكما أشرت فقد شارك فريق متميز من مصر للطيران فى تنفيذ خطة التحالف ، وتنسيق شبكات الخطوط الجوية للشركات الأعضاء ، وكذا دراسة إتفاقيات المشاركة بالرمز الخاصة بالأعضاء وبحث سبل تحقيق أقصى إستفادة منها .

وقد كنت فى داخلى غير متيقن من أن الإنضمام إلى تحالف (أرابيسك) يمكن أن يُغنى عن الإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية ، فبمقارنةٍ بسيطةٍ نجد أن الخبرة ستكون لصالح

التحالفات العالمية ، وسينعكس هذا على جودة الأداء ، كما أن المقاييس الصارمة التى يتطلبها الإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية يعكس مدى حرصها على الأداء المتميز من الشركات الأعضاء ، وقد رأيت وقتها أن هذه النقطة بالذات هى عامل ضغط مؤثر ، يمكن إستخدامه لدفع مصر للطيران والعاملين بها لإستكمال برامج إعادة الهيكلة وتطوير الأداء فى جميع المجالات فى أسرع وقت ممكن ، وذلك حتى يمكنها الإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية .

ورغم عدم يقينى من أن الإنضمام إلى تحالف (أرابيسك) يمكن أن يُغنى عن الإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية ، إلا أننى طلبت من القطاع التجارى بذل أقصى الجهد فى التعاون مع الإستشارى ومجموعات العمل بالشركات الأعضاء فى (أرابيسك) ، وذلك لإنجاح المشروع وتحقيق أقصى إستفادة ممكنة منه لمصر للطيران وللشركات الأعضاء، وهذا ما حدث بالفعل بعد ذلك .

وتعددت الإجتماعات واللقاءات خلال عام ٢٠٠٥ للإعداد لإنشاء تحالف (أرابيسك) ، سواءً بلقاء المختصين بالشركات التى وافقت على الإنضمام كمؤسسين ، أو بلقاء رؤساء هذه الشركات لإتخاذ القرارات المطلوبة ، وكان غالباً ما يحدث ذلك على هامش إجتماع اللجنة التنفيذية للإتحاد العربى للنقل الجوى (الأكو) ، حيث أن رؤساء هذه الشركات كانوا من أعضاء اللجنة التنفيذية ، وهذه الشركات هى الخطوط السعودية والملكية الأردنية والشرق الأوسط واليمنية والعمانية ومصر للطيران .

وقد تم **إتخاذ قرار الإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية وبدء إجراءات ذلك** فى الربع الأخير من عام ٢٠٠٥ ، عندما عُقدت الجمعية العامة للإتحاد العربى للنقل الجوى فى صنعاء اليمن ، وكان ذلك فى أوائل شهر نوفمبر على ما أذكر ، وكان مقرراً عقد إجتماع اللجنة التنفيذية فى اليوم السابق لعقد الجمعية ، على أن يسبق إجتماع اللجنة التنفيذية إجتماعاً آخر لمشروع (أرابيسك) ، يحضره الأمين العام للإتحاد وإستشارى المشروع ورؤساء الشركات المؤسسة ومعهم المختصين بشركاتهم ، وذلك لمناقشة النظام الأساسى لمشروع التحالف .

وخلال هذا الإجتماع تبلورت رؤى عديدة كان لها أثراً مباشراً فى إتخاذ قرارات هامة ومؤثرة فى رحلة إنضمام مصر للطيران إلى أحد التحالفات العالمية ، فقد أصر بعض الأعضاء ووافقتهم الأغلبية على ألا يكون للتحالف سمة تجارية مستقلة (Brand) ، وألا يتضمن النظام الأساسى البنود التى تمنع إنضمام الأعضاء إلى تحالفات أخرى ، وأيضاً القيود التى تمنع الممارسات التجارية غير المنسقة بين الشركات الأعضاء ، وظهر من المناقشات أن نشاط هذا التحالف سيقتصر غالباً على تنسيق الإستفادة من إتفاقيات المشاركة بالرمز التى أبرمتها الشركات الأعضاء ، وظهر أيضاً أن مسمى التحالف أصبح غير مستساغاً ، لأنه بات لا يعبر عن المضمون الذى إرتضاه المؤسسون وهو "التعاون" .

وقد أعلن السيد الرئيس التنفيذى للخطوط الملكية الأردنية ، الصديق العزيز المهندس سامر المجالى ، أن الخطوط الأردنية فى طريقها للإنضمام إلى تحالف (One World) العالمى ، وأن التحالف لا يمانع فى توقيع إتفاقية (أرابيسك) طالما هى إقتصرت على التعاون فى مجالات لا تتعارض مع مصالح الأعضاء فى تحالف (One World) ، وقد أشار بنفس المعنى الصديق العزيز السيد محمد الحوت الرئيس التنفيذى لشركة خطوط الشرق الأوسط ، وكان معروفاً فى ذلك الوقت أن الشركة فى طريقها للإنضمام إلى تحالف (Sky Team) .

وقبل أن ينفض هذا الإجتماع ظهر جلياً أمامى ، أن مشروع (أرابيسك) سيكون إطاراً تعاونياً فقط بين الشركات الأعضاء ، ولن يرقى أبداً إلى مستوى التحالف فيكون بديلاً عن الإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية ، وشعرت أيضاً قبل إنصرافى من الإجتماع أن الوقت سيسرقنا ، وأن الأنتظار أكثر من ذلك لن يكون فى مصلحة مصر للطيران أبداً، وفور إنتهاء هذا الإجتماع ، عقدت إجتماعاً عاجلاً مع السيد رئيس القطاع التجارى الذى كان حاضراً إجتماع أرابيسك معى ، والذى خرج منه محملاً بنفس إنطباعاتى ، وحضرالإجتماع معنا الأستاذ ياسر الرملى ، والأستاذ وائل قدرى ، والأستاذ ياسر هدهد،

وأذكر أننا بدأنا هذا الإجتماع وقوفاً فى أحد ممرات الفندق بالقرب من القاعة التى عقد بها إجتماع (أرابيسك) ، ثم إستكملنا المناقشات فى جلسة جانبية ببهو الفندق .

وبعد أن تحدثنا جميعاً وطرح كل منا وجهة نظره ، إتفقنا جميعاً على ضرورة التحرك الفورى سعياً للإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية ، وإتفقنا أن تحالف (ستار) سيكون هو الأنسب لنا لأسباب عديدة تناوبنا إستعراضها ، وإن كان أهمها أن التحالفين الآخرين (Sky Team) و (One World) قد حددا شركائهما بالمنطقة ، وهما شركة طيران الشرق الأوسط ، وشركة الخطوط الملكية الأردنية على التوالى ، وهو ما يعنى بالتبعية نشوء مطار محورى لتحالف (سكاى تيم) فى بيروت ، ومطار محورى أخر لتحالف (One World) فى عمان ، وسيكون من الصعب طبعاً أن يقبل أى من التحالفين إنشاء مطار محورى آخر فى القاهرة فى حالة إنضمام مصر للطيران لأيهما ، وذلك لقرب المسافة الشديد بين القاهرة وكلاً من عمان وبيروت ، إذ لا تزيد المسافة الزمنية عن ساعة طيران واحدة إلا قليلاً لكلا المطارين .

وأعتقد أن هذا الإجتماع الهام جداً مع الزملاء قد إستغرق ساعتين أو أكثر من ذلك قليلاً، وعندما غادرتهم متفقين على التحرك الفورى سعياً للإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية مرجحين أى يكون هو تحالف (ستار) ، توجهت إلى غرفتى بالفندق لأستعد للذهاب إلى حفل العشاء الذى تقيمه الخطوط الجوية اليمنية المضيفة لفاعليات الإجتماع السنوى العام للإتحاد العربى للنقل الجوى ، وأذكر أنه منذ غادرت زملائى لم أتوقف عن التفكير للحظة واحدة فى كيفية التحرك الفورى سعياً للإنضمام إلى التحالف العالمى ، وذلك إلى الحد الذى غادرت فيه المصعد فى طابق غير طابقى ، وإلى الدرجة التى إرتبكت فيها أثناء تغيير ملابسى فكنت أبحث عن الأشياء وهى بين يدىَّ ، فهكذا أكون عندما يتملك تفكيرى أمر خطير ، فلا أركز على شيءٍ سواه حتى يهدينى الله سبحانه وتعالى إلى ما فيه الخير .

وقد هدانى سبحانه فى هذا الأمر قبل أن أنتهى من تبديل ثيابى ، إذ إرتأيت أنه لا يمكن أن أفوت فرصة وجود مستر (جيوفانى بيزنيانى) المدير العام والرئيس التنفيذى للأياتا،

والذى كان مدعواً لحضور الجلسة الإفتتاحية لإجتماع (الأكو) السنوى فى اليوم التـــالى ، وكنت قد قابلته فى الصباح ببهو الفندق حيث يقيم معى ، وتبادلت معه التحية والحـــديث وعلمت أنه سيحضر حفل العشاء بالمساء ، وعند هذا قررت أن أرتب الجلـــوس علـــى مائدته وإلى جانبه فى حفل العشاء ، وذلك حتى يمكننى تبادل الحديث معـــه و**إســـتطلاع رؤيته ورأيه** حول مدى أهمية الإنضمام إلى التحالفات العالمية ، فهو المسئول الأول عن المنظمة الكبرى والوحيدة لتجمع شركات الطيران على مستوى العالم .

وكما أشرت فقد جمعتنى بهذا الرجل صداقة حقيقية على مدار الـــسنوات الخمـــس التـــى قضيتها رئيساً للشركة القابضة لمصر للطيران ، فقد كنا نتبادل الثقة والإحتـــرام ، وقـــد ساندنى كثيراً فى مسيرة التطوير بمصر للطيران ، وكان سعيداً وفخوراً بما تنجزه مصر للطيران كشركة عربية وإفريقية رائدة بالمنطقة كلها ، وفى ظنى أن منظمة (الأياتا) لم تحظ من قبل بمثل هذا الرجل الفذ ، والذى يعزو إليه ما شهدته (الأياتا) وصناعة النقـــل الجوى من تطوير شامل خلال السنوات الأخيرة .

وبعد إنتهائى من إرتداء ملابسى ، حاولت الإتصال بالأخ والـــصديق العزيـــز الكـــابتن عبدالخالق القاضى ، رئيس الخطوط الجوية اليمنية المضيفة للمؤتمر ، لأطلـــب منـــه أن يرتب جلوسى على مائدة العشاء مع (جيوفانى) ، وللأسف فقد فشلت فى الوصـــول إليـــه بسبب إنشغاله الشديد ، ولكنى قابلت أحد معاونيه فى تنظيم المـــؤتمر أثنـــاء مغـــادرتى الفـــندق ، فطلبت منه أن ينقل رغبتى فى الجلوس إلى جانب (جيوفانى) أثناء العشاء إلى الكابتن عبدالخالق فوعد أن يُرتب ذلك ، وأوفى الرجل بوعده فعلاً .

وأثناء العشاء كانت فرصة ذهبية وحديثاً مطولاً لا أنساه أبداً ، وقد كان التركيـــز بيننـــا كاملاً ، فقد إنفردنا تقريباً فى أحد أطراف المائدة ، وسألت كثيراً ، وشرح كثيراً وأفاض عن أحوال صناعة النقل الجوى ، وموقع التحالفات العالمية منها والرؤية المستقبلية لذلك، وإتفقت معه فى أن التكتلات العالمية هى سمة هذا العصر ، وإن التحالفات العالمية بـــين شركات الطيران ما هى إلا بلورة لهذا الفكر ، وأن أهداف التحالفات ، والشركات التـــى

تقف ورائها ، والنجاحات التى حققتها ، تجعلها هى النمط العملى والناجح لتكتل شركات الطيران العالمية ، وذلك عندما يصبح الإندماج الكامل بينها مستحيلاً لسببٍ أو لآخر .

وإننا إذا تأملنا الإندماجات الكاملة التى تحدث بين شركات الطيران العالمية فى هذا الوقت مثل إندماج (Air France، KLM) ، أو إستحواذ (لوفتهانزا) على (Swiss) ، لوجدنا أن هذه الإندماجات تحتاج إلى جهدٍ كبيرٍ جداً ، ووقتٍ طويلٍ وظروفٍ خاصةٍ بين الشركاء حتى تحدث ، ناهيك عن الموافقات السياسية المطلوبة ، والتى غالباً ما تكون عقبةً كؤد إلا فيما ندر .

وبالتالى فالتحالفات العالمية بين شركات الطيران بوضعها الحالى أصبحت هى البديل الواقعى للإندماج بين الشركات ، وأن الضوابط والإلتزامات التى تُوضع ليلتزم بها أعضاء التحالف بين الشركات ، هى أقصى ما يمكن الوصول إليه لتحقيق أهداف التحالف مع الحفاظ على الشخصية المستقلة للشركات ، وإن ما حققته هذه التحالفات من نجاحات مؤكدة لأعضائها ، وتنامى عدد الأعضاء بكل تحالف يوماً بعد يوم ، وإستحواذ التحالفات الثلاث الرئيسية مجتمعة على نحوسبعين بالمائة من إجمالى حركة النقل الجوى العالمى حتى الآن ، ليثبت تماماً أن هذا النمط من تعاون شركات الطيران سيظل سائداً وناجحاً لسنوات كثيرة قادمة .

بل يمكن القول بأن شركات الطيران التى ستبقى وحيدة ، وبعيداً عن مظلة التحالفات العالمية ، ستواجه صعوبات بالغة فى البقاء فى ظل المنافسة الشرسة المنتظرة خلال السنوات القادمة ، وخاصة مع الزيادة الكبيرة المنتظرة فى عدد المقاعد المعروضة على الطائرات ، نتيجة للتهافت الغير مدروس على شرائها ، وبما لا يتناسب مع معدل النمو العالمى المنتظر فى الطلب على هذه المقاعد ، فالمزايا التى يمنحها كل تحالف لأعضائه، ويؤدى إلى تقليل تكاليف التشغيل مع الزيادة فى الإيرادات ، سيجعل الشركات داخل التحالفات فى وضع تنافسى أفضل مع الشركات خارجها ، وبالتالى يصبح قرار الإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية ، إذا أمكن تحقيقه ، هو قرار إستراتيجى صائب تماماً يحقق مصلحة أكيدة لشركة الطيران حالياً ومستقبلاً .

وعندما سألته إذا كان هناك تعارض فى أنشطة التحالفات العالمية وأنشطة (الأياتا) فى خدمة صناعة النقل الجوى ، أجابنى بأن التعارض غير قائم لأن (الأياتا) هى الإطار العام الذى يضم الجميع بينما كل تحالف لا يضم إلا أعضائه ، فالأياتا هى المظلة العامة التى تضم الأعضاء بها والذى يصل عددهم إلى مائتين و ثلاثين شركة طيران ، بينما التحالفات هى مظلة خاصة بأعضائها فقط ، وعدد شركات الطيران فى كل تحالف هو عدد محدود رغم الكفاءة النسبية لهذه الشركات ، و(الأياتا) تضع قواعد عامة يلتزم الجميع بها ، ومبادرات (الأياتا) للنهوض بصناعة النقل الجوى هى مبادرات يمكن للجميع تنفيذها طبقاً للأنظمة القياسية التى تُشَرِعَها (الأياتا) لجميع شركات الطيران الأعضاء بها ، أما التحالف الذى يقتصر عدد أعضائه على عشرة أو عشرين أو حتى ثلاثين شركة طيران ، فستظل مبادراته وتشريعاته خاصة بأعضائه فقط ، وسيراعى التحالف قدرة الأعضاء على التنفيذ والإلتزام من ناحية ، وعدم حدوث أى تعارض مع مبادرات (الأياتا) أو تشريعاتها التى تمثل الإطار العام لجميع أعضائها من ناحية أخرى.

كان الرجل واضحاً فى رؤيته ، وتحديده لطبيعة الدور والعلاقة بين تحالفات الشركات والمنظمة الأم ، والتى تضم جميع شركات الطيران الأعضاء بها قبل أن يكونوا أعضاءً بهذه التحالفات .

ووجدت الفرصة سانحة لطرح أسئلة أكثر تحديداً على الصديق (جيوفانى) ، فسألته إن كان يوصى بأن تنضم مصر للطيران إلى أحد التحالفات العالمية فى هذه المرحلة ، وهو الملم تماماً بخطط مصر للطيران لإعادة الهيكلة والتطوير، وما حققته من نجاحات خلال السنوات الأخيرة ، وقد كنت حريصاً دائماً على إبلاغه بما تحققه مصر للطيران من إنجازات كلما سنحت الفرصة لذلك ، وإن كانت النتائج تصل إليه فى أحيانٍ كثيرةٍ قبل الحديث إليه ، وخاصة فى المشروعات التى تتولى (الأياتا) دعمها والمتابعة المستمرة لها مثل (الأيوزا) والتذكرة الألكترونية .

وأجابنى (جيوفانى) بما توقعته من أن الظروف حالياً مواتيةً تماماً لأن تسعى مصر للطيران للإنضمام إلى أحد التحالفات العالمية ، فالمستوى الذى وصلت إليه الشركة

وإستمرارها فى التحسين والتطوير من خلال خطط وبرامج طموحة ، يجعلها قادرة على إقناع أحد التحالفات بقبول عضويتها ، كما يجعل الشركة قادرة علـــى تنفيـــذ متطلبـــات الإنضمام لهذا التحالف .

كما أن عوامل الجذب الموجودة بمصر كدولة ، ومصر للطيران كشركة ستغرى أى من التحالفات الرئيسية على قبول عضويتها ، فموقع مصر هو الأكثر تميزاً بالمنطقة علـــى الإطلاق ، والكتلة السكانية كبيرة ، وثقافة السفر بالطائرات مازالت تنمو بمعدلات تزيـــد عن معدلات النمو العالمية ، كما أن التدفق السياحى يزيد بمعدلات غير مسبوقة ، علاوة على تاريخ مصر للطيران فى ريادة الطيران بأفريقيا والمنطقة كلها ، وهى من الشركات المؤسسة لمنظمة (الأياتا) نفسها ، حيث كانت مصر للطيران ضمن الشركات التى تـــم تكريمها فى الإجتماع السنوى الستين للأياتا فى طوكيو ضمن أربعة وعـــشرين شـــركة مؤسسة للأياتا ومازالت تعمل فى السوق ، كل هذا يضمن تـــوفر الخبـــرات والكـــوادر اللازمة لتنفيذ متطلبات الإنضمام لأى تحالف مهما بلغت صعوبتها ، وقد أثبتت الـــشركة خلال السنوات الأخيرة قدرتها على ذلك بالفعل .

وقد سألنى (جيوفانى) عن نصيب مصر للطيران من ســـوق النقـــل الـــداخلى بمـــصر ، فأخبرته بأن مصر للطيران تستحوذ على ما يقرب من مائة بالمائة مـــن ســـوق النقـــل الداخلى المنتظم بمصر، وهذا يحدث رغم أن قوانين الطيران المدنى تسمح لأى شـــركة طيران مصرية بالعمل بالنقل الداخلى المنتظم ، إلا أن شركات الطيران المصرية تحجـــم عن ذلك لصعوبة تتنفيذه فى ضوء إمكانياتها المحدودة ، ولإنخفاض العائد على التـــشغيل الداخلى المنتظم ، مع إرتفاع نسبة المخاطرة مقارنة برحلات الشارتر المضمونة والتـــى تفضلها هذه الشركات .

وعندما علم (جيوفانى) بإستحواذ مصر للطيران على الغالبيـــة العظمـــى مـــن النقـــل الداخـــلى ، أبلغنى بأن ذلك عنصر قوة لمـــصر للطيـــران فـــى مقاربتهـــا للتحالفـــات ومفاوضتها إياها ، حيث تهتم هذه التحالفات بالـــسوق الـــداخلى للـــشركات الأعـــضاء ، وخاصة ذات الكثافة السكانية العالية ، وبمدى سيطرة الشركة العضو على هذه السوق .

وعندما وصلنا إلى هذه المرحلة من المناقشة المثمرة ، كان لابد من طرح السؤال البديهى التالى ، وهو أى من التحالفات الرئيسية الثلاث ينصح مصر للطيران بمقاربتها ومحاولة الإنضمام إليها ؟ ، وكان (جيوفانى) رغم صراحته وأمانته حريصاً على ألا يُظهر تميزاً لأى تحالف على الآخَرَيْن ، فأجابنى وأطال حول هذه النقطة ، وقال ما معناه أن ظروف ما يحدث بالمنطقة قد يكون دافعاً لمصر للطيران لإختيار تحالف بذاته ، فإذا كانت كل من الخطوط الملكية الأردنية وخطوط الشرق الأوسط فى طريقهما للإنضمام إلى تحالفى (One World) و (Sky Team) على التوالى ، فلن يتبقى إلا تحالف (ستار) ، لأنه ليس من المنطقى أن يُنشئ التحالف الواحد مطارين محورين له على هذه المسافة القريبة جداً ، وفى منطقة مازالت تعتبر نامية للسفر بالطائرات ، رغم النمو الكبير فى معدلات السفر بها خلال السنوات الأخيرة ، وأضاف (جيوفانى) أنه من حسن حظ مصر للطيران أن تحالف (ستار) هو أقدم التحالفات وأكبرها ، وذلك بعدد الشركات الأعضاء به ، وبحجم سوق النقل الجوى العالمى الذى يستحوذ عليه ، وللمقارنة بين كفاءة الأداء فى التحالفات الثلاث يمكن الرجوع إلى مؤشرات الأداء المنشورة والمعلنة فى مواقع مختلفة ، كما يمكن التحرى من أعضاء هذه التحالفات أنفسهم .

وعند ذلك كان لزاماً علي أن أتقدم خطوة أكبر فى المناقشة ، وأن ألجأ إلى صديقى (جيوفانى) الذى لم يبخل على بالرأى الصائب أو الدعم الممكن كلما كنت فى حاجة إليه ، وقد شجعنى على ذلك هذه الجلسة الجانبية على العشاء والتى جعلته يبدو عشاءاً خاصاً بيننا، وكان الجوُ جميلاً صافياً ، وتظهر من حولنا بعض من المساكن الأثرية القديمة ذات الطراز الفريد والألوان الزاهية ، تلك البيوت الرائعة التى تتميز بها صنعاء القديمة بعبقها التاريخى الأخآذ ، وكان الهدوء يلفنا رغم الموسيقى التى تنبعث بين الفينة والأخرى من الحفل المصاحب للعشاء ، والذى لم ألحظه تقريباً لتركيزى الشديد فى حديثى مع (جيوفانى) ، وسألته متردداً بعض الشيئ إذا كان يمكنه مساعدتى فى إجراء الإتصالات الأولى بتحالف (ستار) ، وفاجأنى كعادته بإجاباته المباشرة والصريحة مع

الود المحبب الذى يُغلفها ، بأنه يمكنه فقط أن يساعدنى فى ترتيب **لقاء مع رئيس شركة لوفتهانزا (فولجانج مايرهوبر)** ، وهى الشركة صاحبة الدعوة لإنشاء تحالف (ستار) ، وذات ثقل كبير طبيعى داخل التحالف ، كما أنه يمكنه التحدث إليه ونقل رغبة مصر للطيران فى التقدم لعضوية تحالف (ستار) ، تمهيداً لإجتماعنا معاً بعد ذلك والتحدث فى الأمر تفصيلاً ، وفى نفس الوقت أكد (جيوفانى) أنه لايمكن أن يفعل أكثر من ذلك ، فهو لا يملك القرار أو التأثير فى مسألة إنضمام أى شركة طيران لأى تحالف كان ، وإن هذا أمراً يخص الطرفين فقط ، أى شركة الطيران نفسها والتحالف الذى تنوى التقدم للإنضمام إليه .

وعند هذا الحد من المناقشة ، إنتهى العشاء وحفله ، وبدأ المدعوون فى الإنصراف فغادرته مع (جيوفانى) بعد هذه المناقشة المفيدة جداً ، ووعدنى هو أن يجرى إتصالاته ويبلغنى بنتائجها ، وعندما دعوته للخروج معاً إلى السوق القديم من صنعاء لكونه أحد المعالم الرئيسية بها والتى لا يغفل زائر لها عن زيارته ، إعتذر عن ذلك حيث سبق له زيارة السوق القديم أكثر من مرة ، وأنه يفضل الذهاب إلى الفندق لحضور لقاء لمنظمة (الأياتا) مع ممثليها فى المنطقة ثم الإستراحة بعد ذلك .

وخرجت إلى السوق القديم مع زملائى من مصر للطيران ، وقضينا فيه بعضاً من الوقت ، وكم كان إنبهارى ببعضٍ من ملامح الحضارة اليمنية العريقة التى شاهدتها فى هذا السوق . وفى طريق عودتنا إلى الفندق إتصل بى (جيوفانى) وفوجئت به يبلغنى بأنه أتصل بمستر (مايرهوبر) رئيس شركة (لوفتهانزا) ، وأنه بحاجة إلى بعض البيانات الأولية عن مصر للطيران ، وعدد لى البيانات المطلوبة ، فوعدته بإعدادها فوراً وإبلاغها إياه فور وصولى إلى الفندق بعد نصف ساعة تقريباً ، وبالفعل قام الأستاذ محمد منير رئيس القطاع التجارى، والذى كان معى فى السيارة ، بالإتصال بمرؤسيه من المختصين وجلب منهم البيانات المطلوبة ، وأعددناها معاً ونحن لا نزال فى طريقنا إلى الفندق .

وفور وصولنا ، توجهت إلى مكان الإجتماع الذى كان يحضره (جيوفانى) ، فخرج إلىَّ وإنتحينا جانباً فى بهو الفندق حيث زودته بالبيانات المطلوبة ، وأبلغنى عن إتصاله بمستر (مايرهوبر) ، وأن رد فعله لم يكن سلبياً أو إيجابياً ، ولكنه أبدى إهتمامه ووعد بالدراسة الدقيقة وأنه لا يمانع فى لقائى معه ، وحاول (جيوفانى) الإتصال به مرة أخرى أثناء جلوسى إليه لإبلاغه بالبيانات الأولية المطلوبة ، ولم تكتمل المكالمة حيث كان (فولجانج) فى الطريق بسيارته إلى (هامبورج) على ما أذكر وكان الصوت متقطعاً ، وبعد فترة من الوقت إستكملت فيه الحوار مع (جيوفانى) غادرته مودعاً ، مع وعد منه بأن يرتب لقائى مع مستر (مايرهوبر) ويبلغنى بذلك .

كان ما تحقق فى هذا اليوم مثيراً بالفعل ، وخطوة أولى هامة جداً فى مسيرة إنضمام مصر للطيران لتحالف (ستار) ، ورغم إنشغالى بإجتماع الجمعية العامة للأكو خلال اليومين التاليين ، إلا أن موضوع الإنضمام للتحالف كان مسيطراً على تفكيرى تماماً ، وكنت أتوقع أن لقاء مستر (مايرهوبر) سيتم غالباً على هامش إجتماع مجلس المحافظين لمنظمة (الأياتا) ، والذى كان من المنتظر أن يُعقد فى مدينة (مونتريال) فى بدايات شهر ديسمبر ٢٠٠٥ ، فكلانا عضواً فى مجلس المحافظين ، وسيكون سهلاً على (جيوفانى) أن يرتب اللقاء المطلوب ، أى أن الوقت المتبقى على هذا اللقاء لا يزيد عن ثلاثة أسابيع .

ولهذا وجدتنى أطلب من الأستاذ محمد منير البدء فوراً فى إعداد ملف خاص شامل عن إنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) ، وذلك حتى يمكن أن أقدمه لمستر (مايرهوبر) أثناء الحوار معه حول الموضوع ، وإتفقنا على أن يتضمن هذا الملف كل البيانات اللازمة عن مصر للطيران ، ومشاريع التطوير التى تمت بها ، أو التى مازالت تحت التنفيذ ، وخاصة تطوير نظم المعلومات ، مع التركيز على المزايا الكبيرة التى تتمتع بها مصر للطيران ، من إستحواذٍ على النقل الداخلى المنتظم ، إلى شبكتها الكبيرة فى إفريقيا ، وغير ذلك من مواطن القوة ، وأيضاً مزايا موقع مصر الفريد ، ومدى مناسبته تماماً لإقامة مطار محورى للتحالف فى مبنى الركاب الثالث الجارى إنشاؤه على

أحدث الطرز، وغير ذلك من عوامل الجذب والتى تؤيد موقف مصر للطيران فى طلبهـا الإنضمام للتحالف .

كما إتفقت أيضاً مع الأستاذ محمد منير على أن يتضمن الملف المزايـا المتبادلـه التـى ستعود على تحالف (ستار) ومصر للطيران من إنضمامها إليه ، وكعادتـه لـم يُـضع الأستاذ محمد منير أى وقت ، وشرع من فوره بالإتصال مـن (صـنعاء) ، وأعطـى بتعليماته لمساعديه للبدء فوراً فى إعداد الملف المطلوب .

وفور عودتى إلى القاهرة ، دعوت إلى إجتماع اللجنة العليا للنـشاط التجـارى ، حيـث عرضت ما تم فى (صنعاء) ، ورغم الترحيب المبدئى من الجميع بالخطوة الأولى التى تمت فى (صنعاء) ، إلا أننا إتفقنا على إعداد دراسة دقيقة تفـصيلية عـن التحالفـات الثلاث ، وذلك للتيقن من أفضلية إختيار تحالف (ستار) ، مع التحديد الـدقيق للمزايـا التى ستحصل عليها مصر للطيران ، والتكاليف التى ستتحملها نتيجة لذلك .

وتصدى القطاع التجارى لهذه الدراسة ، والتى إستغرقت حوالى أسبوعين ، وتم عرضها على اللجنة العليا للنشاط التجارى ، حيث تناقشنا فيها تفصيلاً وتم إقراراها ، وإتفقنا على المضى قدماً فى خطوات الإنضمام إلى تحالف (ستار) بعد موافقة مجلس الإدارة علـى ذلك ، وطلبت أن يظل الباب مواربا فى إحتمال الإنضمام إلى تحالف آخر ، حتى يعطينا ذلك مرونة وموقف أكثر قوة أثناء المفاوضات للإنضمام إلى تحالف (سـتار) ، رغـم إقتناعنا جميعاً بأن الخيار الأفضل هو الإنضمام إلى تحالف (سـتار) ، ولكـن هكـذا علمتنى الأيام من أن أسوأ النتائج ستحصل عليها بالتفاوض مع عرض وحيد ، وخاصـة إذا شعر صاحب هذا العرض بأنه الخيار الأوحد لديك .

وعرضنا الموضوع بعد ذلك على مجلس الإدارة بدراسة مختصرة ، ووافق المجلس على إستكمال الإجراءات ، وفى هذه الأثناء تلقيت مكالمة من (جيوفانى) يبلغنى بما توقعتـه قبلاً ، من أن أفضل فرصة للقاء مع مستر (مايرهوبر) هـى فـى إجتمـاع مجلـس المحافظين فى (مونتريال) ، وأنه سيعطى تعليماته أن أكون إلى جانـب (فولجـانج)

على مائدة العشاء التى تسبق إجتماع مجلس المحافظين ، وذلك لإعطائنا الفرصة لبدء الحوار .

وكنت قد عرضت الموضوع كاملاً على السيد وزير الطيران المدنى ، ومدى توافق هذه الخطوة مع إستراتيجية وزارة الطيران المدنى لإنشاء مطار محورى بالقاهرة لجذب حركة الركاب إليها ومنها ، ومدى الفوائد العظيمة التى ستعود على مصر للطيران ومطار القاهرة والطيران المدنى وعلى مصر كلها ، وقد وافق سيادته على ما تم من إجراءات ورحب بها ووعد بتقديم أقصى دعم ممكن لذلك ، وقد كان سيادته عند وعده بالفعل كما سيتضح بعد ذلك .

وتوجهت إلى مونتريال ، ورغم جلوسى إلى جانب (فولجانج مايرهوبر) على مائدة عشاء مجلس المحافظين ، إلا أن الأحاديث الصاخبة لجلوس المائدة ، وإرتفاع صوت الموسيقى المصاحبة للعشاء فى القاعة التاريخية المغلقة ، قد منعنى من بدء الحديث مع (فولجانج) عن إنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) ، فقد رأيت أن الجو المحيط بنا غير مناسب ، وخاصةً أن طبعه الإجتماعى الودود جعله متلهفاً دائماً لمشاركة جلوس المائدة جميعهم فى الأحاديث المختلفة التى يبدأونها ، وقررت أن أُؤَجل الحديث معه إلى ما بعد العشاء ، فملت إليه وطلبت منه اللقاء بعد العشاء ، فرحب بذلك .

وبعد العشاء توجهنا معاً إلى غرفة المعاطف ، وكنا بمفردنا حيث تفرق الآخرون فى أرجاء المكان التاريخى لرؤية قاعاته الجميلة الرائعة ، وبدأت الحديث مع (فولجانج) منذ غادرنا العشاء ، وبعد إرتداء معاطفنا ، وإنتظارنا الأوتوبيس أكثر من ربع ساعة ، بينما نتفات الثلج تتساقط علينا فى جوٍ باردٍ محبب ، ثم جلسنا متجاورين فى الأوتوبيس لمدة تقترب من الساعة ، ثم إنتحينا إلى ركنٍ ببهو الفندق عند وصولنا لما يقرب من نصف ساعة أخرى ، أى أن اللقاء الذى جمعنى مع (فولجانج) للحديث عن إنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) قد إستغرق فى مجمله حوالى الساعتين ، تحدثت معظمهما وهو ينصت بإهتمام بالغ ، وأبلغته بأنى أحمل ملفاً كاملاً على قرص مدمج (CD) مع نسخة مطبوعة منه ، وأننى سأسلمه له غداً فى إجتماع مجلس المحافظين ،

ولكنى آثرت قبل تسليمه الملف أن أتحدث إليه مباشرة عن عموميات مـــا يحتويـــه هـــذا الملف ، وعن بعض مالا يحتويه أيضاً ، وحتى يلمس بنفسه من هى مـــصر للطيـــران ، وكيف أصبحت وإلى أين تسير، وحتى يستشعر بنفسه أيضاً الفائدة الكبرى التى ســتعود على تحالف (ستار) من إنضمام مصر للطيران إليه ، مع عدم إنكـــارى للفوائـــد التـــى ستعود على مصر للطيران من ذلك ، وإلا ما إتخذت مصر للطيران قرار الإنضمام لأحد التحالفات أصلاً .

كما أبلغته أن مجلس إدارة مصر للطيران قد إتخذ قراره بالإنضمام إلى أحـــد التحالفـــات العالمية ، ولم يحدد فى قراره أى تحالف هذا ، وترك لإدارة الشركة التنفيذية بحث ذلـــك والعرض عليه ، وإننا آثرنا كإدارة تنفيذيه للشركة أن نبـــدأ بتحـــالف (ســـتار) ، لأن دراستنا أثبتت أنه الأقوى والأفضل ، وكيف لا وشركة (لوفتهانزا) هـــى التـــى تقـــوده بعراقتها وخبرتها الكبيرة ، كما أثبتت دراستنا أيضاً أنه الأنسب أيضاً لمصر للطيران .

ثم عددت له المزايا التى ستعود على تحالف (ستار) عامة وعلى مجموعة (لوفتهانزا) خاصةً ، ومشيراً إلى موقع مصر الرائع كبوابة شمالية لإفريقيا ، وغربية لمنطقة الخليج وآسيا ، مع إتساع شبكة مصر للطيران الممتدة والكثيفة بأفريقيا ومنطقة الخلـــيج ، إلـــى جانب السيطرة الكاملة على حركة النقل الداخلى المنتظم ، وأن تعداد مصر الذى يقتـــرب من الثمانين مليوناً مع معدلات نمو تتزايد للسفر بالطائرات عاماً بعد آخر ، ستزيد مـــن فـــرص شركات التحـــالف المنضمة إليه مصر للطيران فى الحصول على نصيب مـــن هذه الحركة .

كما حثثته على ألا يُضيع تحالف (ستار) فرصة إنشاء مطار محورى (HUB) بالمبنى الجديد بمطار القاهرة الدولى ، وبما له من إمكانيات رائعة ، وخاصة أن الشركة الألمانية (فرابورت) هى التى تدير مطار القاهرة حالياً ، وأن شركة (لوفتهانزا) تساهم فى رأس مال هذه الشركة ، كما ذَكَّرتَهُ أيضاً بأن كلاً من تحالف (Sky Team) و(One World) المنافسين على وشك إنشاء مطارين محوريين بالمنطقة فى كل من (بيروت) و(عمان) ، بعد إنضمام شركة طيران الشرق الأوسط والخطوط الملكية الأردنية إليهماعلى التوالى ،

وأن خسران تحالف ستار لمطار القاهرة الجديد وإستحواذ أى من التحـالفين المتنافـسين عليه سيكون فادحاً بالتأكيد .

ولم أغفل إستعراض برامج التطوير التى تنفذها مصر للطيران فى إطار خطـة إعـادة هيكلة جميع أنشطة الشركة ، وكيف أن مصر للطيران قد حصلت على إعتماد (الأيوزا) قبل أن تحصل عليه شركات كبرى مثل (إيرفرانس) ، وأنها أول شركة تحقق ذلك فى أفريقيا والمنطقة ، وكيف أن معدلات الأمان للطيران قد إرتفعت بها بدرجة كبيرة جـداً ، وإلى الدرجة التى جعلت شركات التأمين تخفض قيمة وثائق التأمين إلى أكثر من النصف خلال ثلاثة أعوام فقط ، وحدثته عن برامج تطوير نظم المعلومات بدءً بنظـام الحجـز الرئيسى إلى نظام عالمى متطور مفتوح .

ولم أغفل أخذ رأيه فى النظام الذى من المنتظر أن يطبقه تحالف (سـتار) حتـى تأخـذ مصر للطيران ذلك فى إعتبارها حيث أنها فى مرحلة الإختيار النهائى حالياً ، ولم أغفـل أيضاً الإشارة إلى برامج التطوير التى تنفذها مصر للطيران فى جميع الشركات التابعة ، فى الصيانة والشحن الجوى والخدمات الأرضية والجوية ، ومدى حاجة مصر للطيـران إلى خبرات عالمية يمكن أن تجدها لدى شـركات تحـالف (سـتار) وخاصـة شـركة (لوفتهانزا) ، كان مستر (مايرهوبر) ينصت إلى ما أقول بإهتمام شديد ، ولم يقاطعنى إلا مستفسراً عن بعض النقاط ، أو متساءلاً عن أرقام محددة تؤيد ما أقول ، وكنـت أحفـظ هذه الأرقام عن ظهر قلب ، فقد كانت واردة بالملف الذى أعده الأستاذ محمـد منيـر ، والذى قرأته مرات عديدة فى طريقى من (القاهرة) إلى (مونتريال) .

وبعد أن إنتهيت من إستعراض جميع الموضوعات التى أعددت نفسى جيداً لإستعراضـها فى لقائى مع مستر (مايرهوبر) ، كان رد فعله مغايراً تماماً لما توقعته عنـدما طرحـت عليه فى النهاية السؤال الذى أعددته لذلك ، وهو ما موقف (لوفتهانزا) من طلب مصر للطيران الإنضمام إلى تحالف (ستار) وما موقفه هو شخصياً من ذلـك ؟ ، فقـد كنـت أتوقع أن تكون الإجابة الطبيعية لذلك ، هى أنهم سيدرسون هذا الطلب بعد الإطلاع على

الملف الذى سأسلمه إياه فى اليوم التالى ، وكنت أعد نفسى لأن أطلب منه أن يتم ذلك بالسرعة الواجبة ، ولكنى فوجئت برد فعل مغاير تماماً ولم أتوقعه على الإطلاق .

فقد بادرنى بقوله إنه على الرغم من أن نتائج الدراسة المبدئية التى أجراها المسئولون بتحالف (ستار) وشركة (لوفتهانزا) عن إنضمام مصر للطيران للتحالف هى نتائج مشجعة ، إلا أن ما أوردته فى حديثى معه طوال ساعتين كان مؤثراً بالفعل ولم يرد كثيراً منه فى الدراسة المبدئية ، كما أن الإرادة القوية التى لمسها من شخصيتى ، وحماسى البالغ نحو تطوير مصر للطيران وإنضمامها لتحالف (ستار) ، ستكون من العوامل المؤثرة فى إتخاذ قرار قبول عضوية مصر للطيران بالتحالف .

ثم أضاف أنه شخصياً وكمسئول عن (لوفتهانزا) يؤيد ذلك ، بل ويقبل أن تكون (لوفتهانزا) هى الشركة الكفيلة (Sponsor) لمصر للطيران فى إنضمامها للتحالف ، ولكنه حذرنى فى الوقت نفسه ، من أن إنضمام أى عضو جديد للتحالف يتطلب موافقة بالإجماع من جميع الشركات الأعضاء ، وكان عددهم سبعة عشر شركة فى ذلك الوقت، فأجبته بأن مصر للطيران قادرة على إقناع الجميع بذلك بمساعدة (لوفتهانزا) .

ولم يكتف (فولجانج) برد الفعل الإيجابى الذى فاجأنى تماماً ، بل بادر من فوره بالإتصال بنائبه للتحالفات ، وكان موجوداً فى (مونتريال) كما أبلغنى ، حيث كان من المقرر أن يحضر معه إجتماع رؤساء الشركات الأعضاء فى تحالف (ستار) ، والذى كان سيعقد بعد إنتهاء إجتماع مجلس المحافظين لمنظمة (الأياتا) ، وفى هذا الإتصال طلب (فولجانج) من نائبه أن يحدد موعداً للذهاب إلى (القاهرة) فى أسرع وقت ، وذلك لمقابلة المختصين فى مصر للطيران وإعداد خطة العمل المطلوبة لإنضمام مصر للطيران لتحالف (ستار) ، حيث وافق هو أن تكون (لوفتهانزا) هى الشركة الكفيلة لدعم مصر للطيران للإنضمام إلى التحالف .

وبعد إنتهاء المكالمة أبلغنى مستر (مايرهوبر) أن نائبه لديه إرتباطات هامة مسبقة حتى أجازة الكريسماس ، وأنه سيتوجه فور إنتهاء الكريسماس إلى القاهرة ، فطلبت منه على الفور بيانات نائبه للتحالفات حتى يمكن لرئيس القطاع التجارى بمصر للطيران التنسيق

المباشر معه ، فأعطانى إياها مرحباً بالتنسيق المباشر ، وأنه سيتابع معى خطوات التنفيذ أولاً بأول ، وعند هذا الحد إنتهت مقابلتى مع رئيس شركة لوفتهانزا ، والذى تعمقت صداقتى به بعد ذلك ، فقد وجدته إنساناً جديراً بالتقدير والإحترام .

كانت ليلة حافلة وصعدت إلى غرفتى لأنال قسطاً من الراحة إستعداداً لإجتماعات مجلس المحافظين ولجان (الأياتا) بالغد ، وقبل أن أدخل إلى فراشى ، راجعت الملف الذى أحمله لإنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) ، وأعددته لتسليمه فى الغد لمستر (مايرهوبر) ، وفى الفراش جافانى النوم لبعض من الوقت ، فقد كان عقلى يدور فى الحديث المسهب الذى تبادلته مع (فولجانج) ، وظللت أفكر فى كل ما قاله ، وأحلل كل ردوده على ما قلته ، ووجدتنى فى نهاية الأمر وقد غمرنى الإطمئنان لهذه النتيجة الإيجابية جداً ، والتى فاقت توقعاتنا ، وقدرت أن هذا اللقاء ونتائجه سيكون عاملاً مؤثراً فى إنفتاح بوابة تحالف (ستار) لمصر للطيران ، وكنت على يقين من أن الأمر مازال فى بدايته تماماً ، وأن هناك جهداً هائلاً يجب أن يُبذل لإقناع جميع أعضاء التحالف بقبولنا ، ولكنى كنت فى نفس الوقت على ثقة بأن قبول (لوفتهانزا) لمبدأ إنضمامنا ، وموافقتها أن تكون كفيلة لمصر للطيران فى عملية الإنضمام هو حجر الزاوية فى ذلك ، وغلبنى النوم فى نهاية المطاف .

فى اليوم التالى ، وقبل بدء إجتماع مجلس المحافظين لمنظمة (الأياتا) ، لاقيت (فولجانج) وسلمته الملف الذى حملته ، فأخذه من فوره وإنتحى جانباً وبدأ فى تصفحه ، ووجدته يسألنى أثناء إستراحة الإجتماع عن بعض المؤشرات بالدراسة فأجبته عنها ، وبعد إنتهاء الإجتماع صافحنى مغادراً ، ومؤكداً أنه سيصدر تعليماته الفورية لمساعديه لتقديم الدعم الكامل لمصر للطيران لمساعدتها فى الإنضمام إلى تحالف (ستار) ، فشكرته ووعدته بأن نبذل فى مصر للطيران أقصى الجهد المطلوب لذلك .

وفور عودتى من (مونتريال) أبلغت السيد رئيس شركة الخطوط ، وباقى السادة أعضاء اللجنة العليا للنشاط التجارى بتفاصيل ما تم فى (مونتريال) ، وسلمت السيد رئيس القطاع التجارى بيانات نائب رئيس (لوفتهانزا) للتحالفات ، وطلبت منه سرعة الإتصال

به لتحديد موعد زيارته للقاهرة للبدء فى الخطوات العملية المطلوبة للإعـداد للإنـضمام إلى تحالف (ستار) ، وتم ذلك فعلاً وإتفقا على حضوره بعد إنتهاء أجـازة الكريـسماس مباشرة، وتحدد موعد منتصف يناير ٢٠٠٦ لهذه الزيارة على ما أذكر .

وفى هذه الفترة كان مقرراً عودة الأستاذ صفوت مسلم من روما ، حيـث كـان مـديراً لمصر للطيران لإقليم (إيطاليا) ، وإتفق السيد رئيس القطاع التجارى مع السيد رئـيس شركة الخطوط على تعيينه مديراً عاماً للمبيعات ، وعلى **تسليمه ملف التحالفات** ، حيث رأيا أنه يملك من الإمكانيات الشخصية والعلاقات ما سيساعده كثيراً فى مهمته ، وكانت معرفتى بالأستاذ صفوت حتى هذا الوقت معرفة محدودة ، وإن كانت تقارير التقييم التـى أتلقاها عنه إيجابية دائماً، كما أن نتائج إقليم (إيطاليا) كانت دائماً فى مقدمة نتائج أوروبا، ووافقت السيد رئيس شركة الخطوط على قراره ، وبدأت مرحلة جديدة فى عملية إنضمام مصر للطيران لتحالف (ستار) .

وكانت الفترة التى قضاها الأستاذ صفوت مسلم كمديرعام للمبيعات ، ثم رئيـساً للقطـاع التجارى بعد ذلك بعدة شهور ، ثم رئيساً لقطاع التحالفات بعد توقيع إتفاقية دعوة مـصر للطيران للإنضمام لتحالف (ستار) فى ١٦ أكتوبر ٢٠٠٧ ، كانت مليئة بأحداث كثيـرة فى سياق إعداد مصر للطيران للإنضمام للتحالف ، وأعتقد أن أحد العوامـل الرئيـسية لنجاح الإنضمام للتحالف ، هو تلك الجهود الضخمة التى بُذلت فى هذه المرحلـة لإقنـاع جميع الشركات الأعضاء بتحالف (ستار) بقبول مصر للطيـران عـضواً بالتحـالف ، والموائمات التى تمت بين مصالح هذه الشركات ومصالح مصر للطيران .

وكان الأستاذ صفوت مسلم وفريق العمل معه محاربين أشداء فى الحفاظ علـى مـصالح مصر للطيران ، ودون قطع خيوط التفاوض مع الآخرين حفاظاً على هـدف الإنـضمام للتحالف ، وقد دعمهم الكابتن شريف جلال رئيس شركة الخطوط الجوية ووقف ورائهـم بقوة ، كما لم أدخر أنا أى جَهدٍ يمكن أن أقوم به فى هذا الصدد ، وكنت متابعاً دؤباً لكل ما يخص أمور التحالف ، ولاشك أن العلاقات الشخصية القوية التى نجح الأستاذ صفوت

فى توطيدها مع عناصر مؤثرة كثيرة فى إدارة تحالف ستار ، أو الشركات القوية فى التحالف ، كان لها أثراً قوياً فى دفع إجراءات الإنضمام وتذليل العقبات .

كما كان لعلاقات العمل المتميزة والمودة والإحترام التى توطدت بينى وبين رؤساء معظم الشركات أعضاء التحالف ، وأيضاً مع السيد (إيان ألبرشت) المدير التنفيذى للتحالف أثراً كبيراً فى إنجاح عملية إنضمام مصر للطيران لتحالف (ستار) .

وأيضاً لايمكن أن نغفل الدور المحورى الذى قام به السيد رئيس قطاع المعلومات وجميع معاونيه ، سواءً بقطاع المعلومات أو القطاع التجارى ، فقد كان للنجاح الكبير لخطط تحديث نظم المعلومات بالشركة الأثر الكبير جداً فى إنجاح إنضمامنا لتحالف (ستار) ، بل يمكن القول أنه لولا تحديث نظم المعلومات ، والذى غير وجه الشركة تماماً ، ما كان يمكن لتحالف (ستار) قبول مبدأ إنضمام مصر للطيران إليه ، ومن دواعى الفخر أن نقول إنه فى برنامجنا لتحديث نظم المعلومات للشركة قد سبقنا معظم الشركات أعضاء تحالف ستار ، بل أننا كنا الأسبق فى إتخاذ (أماديوس) كنظام حجز رئيسى قبل أن يبدأ تحالف (ستار) فى تطبيقه بالفعل ، وكما أشرت فإن ذلك يرجع للتنسيق الجيد الذى تم وحكيت عنه تفصيلاً .

ولن أستطيع أبداً أن أُعدد أو أُحدد جميع الأدوار التى قام بها عديدون ، سواءً بشركة الخطوط أو الشركة القابضة أو بعض الشركات التابعة الأخرى ، فالجهود التى بُذلت من أجل إنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) كانت متشعبة جداً ، وبدا الأمر فى هذه المرحلة وكأن كل من له دور قد توحد خلف هذا الهدف ، وأعتقد أن أسلوب الإدارة الجماعية قد ساهم بشكل كبير فى خلق التيار اللازم لذلك ، وإذا كنت لا أستطيع أن أُعدد أو أُحدد جهود أفرادٍ عديدين ، إلا أننى لا يمكن أن أغفل الجهود الهامة التى قامت بها جهات مختلفة ، وساهمت بشكل مؤثر فى إنجاح الجهود الرئيسية لعملية الإنضمام .

فالجهود التى بذلتها شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية بقيادة المهندس عبدالعزيز فاضل ، والنجاحات الكبيرة التى تحققت فى برنامج تطوير شركة الصيانة ، ومنها الحصول على إعتماد (الإيازا) ، والتطوير الشامل لورشة صيانة المحركات على

أحدث النظم ، قد ساهم مساهمة فعالة فى إنجاح إنضمام مصر للطيران للتحالف ، ومازلت أذكر الزيارة التى قام بها مستر(مايرهوبر) رئيس (لوفتهانزا) إلى مصر للطيران لتوقيع إتفاقية المشاركة بالرمز معى ، وكيف ضَمَّنا برنامج زيارته مستودع قطع الغيار بشركة الصيانة ، وهنجر صيانة الطائرات رقم (٨٠٠٠) ، وورشة صيانة المحركات ، وذلك إيماناً منا بأنه كمهندس ورئيس سابق لشركة (لوفتهانزا تكنيك) ، وهى شركة الصيانة التابعة لمجموعة (لوفتهانزا) ، سيشعر تماماً بحجم التطوير والتحديث الذى حدث بمصر للطيران بإطلاعه على ماحدث فى قلب النشاط وداخل شركة الصيانة ، وقد كان الأثر الذى تركته هذه الزيارة كبيراً بالفعل ، وساهم بشكل ملحوظ فى زيادة دعم (لوفتهانزا) لمصر للطيران فى عملية إنضمامها لتحالف (ستار) .

كما أن برامج التطوير الأخرى بالشركات التابعة ، وخاصة الخدمات الأرضية والخدمات الجوية والشحن الجوى ، قد ساهمت فى إبراز صورة الإنطلاقة التى كانت عليها مصر للطيران فى جميع مجالات نشاط النقل الجوى .

ولم يكن الأمر مقصوراً على مصر للطيران كشركة قابضة بجميع قطاعاتها وشركاتها التابعة فقط ، فقد تفاعل معنا بإيجابية كبيرة كلاً من السيد رئيس الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية ، والسيد رئيس شركة ميناء القاهرة الجوى ، فقد تلاقت الرؤى لبناء إستراتيجية موحدة للطيران المدنى ، وذلك بتحويل مطار القاهرة الجوى إلى مطار محورى رائد بالمنطقة .

وكان إنضمام مصر للطيران إلى تحالف عالمى هو أحد العناصر الرئيسية فى تحقيق هذا الهدف ، بينما كان إنشاء مبنى الركاب الثالث عنصراً رئيسياً أيضاً لتحقيق ذلك ، وكان لزاماً أن تتمركز مصر للطيران مع الشركات أعضاء التحالف المنضمة إليه فى هذا المبنى ، وذلك حتى يتحقق المطار المحورى المنشود ، والسبب فى ذلك معروف لجميع المختصين ، فشركة الطيران الوطنية الكبرى لبلدٍ ما ، وهى هنا مصر للطيران ، هى التى تملك أكبر شبكة خطوط برحلات مقلعة من مطار هذا البلد ، وهو هنا مطار القاهرة الدولى ، وبالتالى تكون هذه الشركة هى الوحيدة القادرة على تشغيل المطار المحورى

بكثافة رحلاتها المقلعة منه ، ويتبقى إنضمامها لتحالف عالمى لجلب الكم الكبير من الركاب على متن طائرات الشركات أعضاء هذا التحالف إلى المطار المحورى ، ثم تقوم هى بتوزيعهم على رحلاتها الكثيفة إلى جهاتٍ عديدةٍ أخرى .

ولازلت أذكر اللقاءات التى جمعتنا مع رئيس تحالف (ستار) ومساعدوه ، وحضرها معنا رئيس الشركة القابضة للمطارات ، ورئيس ميناء القاهرة الجوى ومساعدوه ، والذين عرضوا أكثر من تقديم رائع لخطط تطوير مطار القاهرة الجوى ، ومراحل إنشاء مبنى الركاب الثالث ، والنظم التكنولوجية المتقدمة التى سيحتويها ، كما رتبنا زيارة لمسئولى تحالف (ستار) ، جابوا خلالها المبنى للتعرف على إمكانياته خلال مراحل الإنشاء وقد كان لهذه الزيارة أثراً إيجابياً بالفعل .

وكان من المبادئ الهامة التى يطبقها تحالف ستار هو مبدأ (Move Under one Roof) أو (العمل من تحت سقف واحد) ، ويعنى العمل من مبنى ركاب واحد لجميع الشركات أعضاء التحالف العاملة بالمطار ، وكانت فرصة ذهبية لتحالف (ستار) أن يكون مبنى الركاب الجديد فى مرحلة الأنشاء أثناء مفاوضات مصر للطيران للإنضمام إليه ، وبالتالى كان أحد مطالبهم الأساسية أثناء التفاوض ، أن تنتقل الشركات الأعضاء فى تحالف(ستار) والعاملة بمطار القاهرة إلى هذا المبنى الجديد ، والذى تقرر أن تنتقل مصر للطيران إليه ، وذلك حتى تحقق فكرة المطار المحورى . وقد رأيت أن فى ذلك فرصة ذهبية أيضاً لمطار القاهرة الجوى ، لأنه بدون عمل شركات التحالف من مبنى ركاب واحد ، سيصعب جداً على الركاب القادمين إليه بإستخدام إحدى شركات التحالف قبول مطار القاهرة ليكون محوراً لإنتقالهم إلى بلدٍ آخر ، لأن هذا سيتطلب إنتقالهم من مبنى ركاب إلى آخر ، ونعلم جميعاً مشقة ذلك على ركاب الترانزيت . وقد تفهم كلاً من السيد رئيس الشركة القابضة للمطارات والسيد رئيس شركة مطار القاهرة الجوى هذا المطلب ورحبا به وصدق سيادة الوزير على ذلك .

كما لا يمكن أبداً إغفال **الدعم الذى قدمه السيد الوزير** لإنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) ، فقد إقتنع سيادته منذ البداية بفكرة إنضمام مصر لتحالف عالمى وتحديداً

تحالف (ستار) فور أن عرضتها عليه ، حيث أيقن تماماً أن هذه الخطوة هـى المكملـة لخطوة إنشاء مبنى الركاب الثالث ، وبالتالى تتحقق إستراتيجية تحويل مطار القاهرة إلى مطار محورى رائد بالمنطقة ، وقد كان للسيد الوزير مقولة رددها حول ذلـك ، وبمـا تعنى أن التوافق المذهل فى إنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) ، مـع أعمـال التشطيب النهائى لمبنى الركاب الثالث ، يؤكد أن الله سبحانه وتعـالى يـدعم مسيرة الطيران المدنى فى مصر .

وقد كان للدعم الكبير الذى قدمه السيد الوزير لمصر للطيـران فـى جهودهـا الحثيثـة للإنضمام إلى تحالف (ستار) الأثر الفعال فى إنجاح هذه الجهود ، فلم يتوان سيادته عـن قبول أى دعوة لحضور اللقاءات مع المدير التنفيذى لتحالف (ستار) أو رئـيس شـركة (لوفتهانزا) ، وكان فى لقاءاته معهم مسهباً فى التأكيد على إستراتيجية الطيران المـدنى بمصر ودور مصر للطيران الرئيسى فيها ، وعلـى تكامـل التنـسيق بـين الـشركتين القابضتين ومع كل أجهزة الطيران المدنى بمصر ، وقد لمس المسئولون بتحالف (ستار) هذا التكامل بالفعل ، وقد أشاد به كثيراً مستر (إيان ألبرشت) المدير التنفيذى للتحالف ، وكان يعتبره دائماً من العوامل الهامة فى نجاح تحالف (ستار) فى مطار القاهرة .

ودارت العجلة ودارت ، وكما أشرت فقد بذل فريق العمل مع الأستاذ صـفوت مـسلم ، والذى تولى رئاسة القطاع التجارى خلفاً للأستاذ محمد منير جهوداً كبيرة ، وذلك للتغلب على المواقف المتباطئة ، لبعض الشركات أعضاء التحالف ، فى إعلان موافقتهـا علـى توجيه الدعوة لمصر للطيران للإنضمام إلى التحالف ، وكانت هذه الشركات ترغب فـى تحقيق بعض المصالح ، أو حل بعض المشكلات التجارية المعلقة مع مصر للطيـران ، وكان لزاماً على فرق العمل بالقطاع التجارى التحرك على وجه الـسرعة ، وبالكفـاءة الواجبة لحل هذه المشكلات ، ودون التأثير السلبى على المـصالح الجوهريـة لمـصر للطيران، وبالمثابرة والتصميم ، والدعم الكامل من رئـيس شـركة الخطـوط ، ومنـى شخصياً ، تمكنوا بعد جهود مضنية من حل جميع المشكلات المعلقة مع هذه الشركات .

وتحقق فى نهاية الأمر الإجماع من شركات الطيران السبعة عشر الأعضاء فى تحالف (ستار) على دعوة مصر للطيران للإنضمام إلى هذا التحالف العريق ، ومازلت أذكر واقعةً طريفةً حدثت فى هذا السياق ، وذلك عندما إتصل بى السيد (إيان ألبرشت) المدير التنفيذى للتحالف فور خروجه من أحد إجتماعات التحالف ، والتى كانت تناقش إمكانية دعوة مصر للطيران للإنضمام إليه ، ليبلغنى بموقف الشركات الأعضاء من ذلك، وكان راضياً ومتفائلاً بالنتيجة ، إلا أنه طلب منى أن تبذل مصر للطيران جهوداً أخرى مع ثلاث شركات مازالت لها مشاكل معلقة مع مصر للطيران ، وترغب فى حلها قبل دعوة مصر للطيران للإنضمام للتحالف والتى يجب أن تكون بالإجماع .

والطريف فى هذه الواقعة أنه عندما تلقيت المكالمة كنت جالساً فى أحد صالونات الحلاقة ، وكان ذلك فى يوم جمعه بعد صلاتها مباشرة ، كما إعتدت دائماً عندما أرغب فى قص شعرى ، وكانت رأسى بين يدى الحلاق عندما داهمنى رنين هاتفى المحمول ، وعندما وجدت عليه إسم (إيان ألبرشت) كمتصل أشرت للحلاق فتنحى جانباً ، وبدأت الحديث مع (إيان) فوجدت الإرسال متقطعاً ، ولأنى كنت أتوقع أهمية المكالمة ، نهضت من على كرسى الحلاقة فوراً وهرولت إلى خارج المحل طلباً لإرسال أوضح ، وبالطبع كانت فوطة الحلاقة لازالت على صدرى وتلف رقبتى ، بينما هرول الحلاق خلفى وبيده أدواته محاولاً نزع الفوطة من على صدرى وأنا أرفض بالإشارة لسبب لا أعلمه ، فوقف على مقربة منى يداعب أدواته حتى أفرغ من مكالمتى ، ولاشك أن المشهد كان فريداً للمارة خاصة إذا تعرف على شخصيتى أحد منهم .

وكم كانت سعادتى بالغة بعد ذلك بمدة وجيزة عندما إتصل بى رئيس شركة الخطوط ، وكذلك رئيس القطاع التجارى وكان حاضراً لأحد إجتماعات تحالف (ستار) كمراقب فى أحد العواصم الأوربية ، ليبلغانى بموافقة جميع الأعضاء على توجيه الدعوة إلى مصر للطيران للإنضمام إلى تحالف (ستار) ، كما إتصل بى (إيان ألبرشت) ليهنئنى على ذلك ، وأبلغنى بحضوره إلى القاهرة خلال أيام للإتفاق على **ترتيبات إحتفال توجيه الدعوة رسمياً إلى مصر للطيران للإنضمام إلى تحالف (ستار)** ، فقد كان التحالف يرى

أن حدث توجيه الدعوة للإنضمام للتحالف لايقل أهمية عن حدث الإنضمام نفسه ، وكانت إدارة تحالف (ستار) تصر دائماً على إقامة إحتفال كبير بمناسبة دعوة إحدى الشركات للإنضمام إليه ، حيث كانت ترى فى ذلك فائدتين مؤكدتين ، الأولى إعلاء إسم التحالف والدعاية القوية له فيزيد إنطلاقه العالمى ، والثانية دعم قوى لشركة الطيران المدعوة للإنضمام مما يساعد على سرعة تنفيذ إجراءات إنضمامها .

وقبل حضور (إيان ألبرشت) ، عقدنا إجتماعات موسعة عديدة وحضرها رؤساء الشركات بمصر للطيران لتحديد التوقيتات المناسبة للإحتفال ، والإتفاق النهائى على شكل هذا الإحتفال ، والحق يقال أننا كنا أكثر تحسباً لذلك ، فقد كنت قد أصدرت قراراً منذ عدة شهور بتشكيل لجنة للإعداد لهذا الإحتفال ، وكان ذلك بناءً على إقتراح من السيد رئيس القطاع التجارى ، وحتى لا يداهمنا الوقت عندما ننتهى من حل المشاكل المعلقة مع الشركات ويحين موعد الإحتفال بتلقى الدعوة رسمياً ، وكان إقتراحاً وجيهاً وأثبت فائدته البالغة ، وكانت هذه اللجنة قد تشكلت برئاسة رئيس القطاع التجارى ، وعضوية كل المختصين ، وعلى رأسهم مدير عام الدعاية والإعلام بالشركة القابضة ، ومديرى عموم ومديرى العلاقات العامة بجميع الشركات التابعة ، مع مجموعة متميزة من شركة الخطوط ، ولايسعنى المقام هنا أن أذكر جميع من عمل بهذه اللجنة ولكنهم أدوا عملاً رائعاً بالفعل ، وكانت اللجنة ممثلة فى رئيسها تطلب عقد إجتماعاً موسعاً بحضورى ورؤساء الشركات كلما ظهرت الحاجة إلى عرض تطورات هامة ، أو الحاجة إلى إتخاذ قرارات على مستوى الرؤساء .

وقبل حضور مستر (ألبرشت) ومعاونوه ، كان الشكل النهائى للإحتفال ومكانه قد إتفقنا عليهما ، وتبقى موافقة مسؤلى التحالف على ذلك ، وكذا الإتفاق على اليوم المناسب للإحتفال ، وكان تحديد موعد الإحتفال من الأمور الهامة والحساسة ، لأنه كان يجب أن يراعى إرتباطات رؤساء الشركات الأعضاء فى التحالف ، وكذا إرتباطات كبار المدعوين بالداخل والخارج ، وبعد تدقيق مطول إتفقنا على أن يكون يوم ١٦ أكتوبر من عام ٢٠٠٧ هو موعد إقامة الإحتفال بدعوة مصر للطيران رسمياً للإنضمام

لتحالف (ستار) ، وقد وافق السيد الوزير على هذا الموعد بعد التأكد من عدم وجود إرتباط مسبق لديه قد يمنعه من الحضور .

وقد حرصت على دعوة كل من (جيوفانى بزنيانى) مدير عام (الأياتا) ، ذلك الصديق الذى كان له دوراً فعالاً فى تحقيق الإتصال الأول مع تحالف (ستار) ، والذى لم يتأخر يوماً عن دعم مصر للطيران إذا تطلب الأمر، وقد قَبِلَ دعوتى على الفور، وأصر على الحضور رغم إرتباطه فى اليوم السابق للإحتفال ، وطلب ذهابه من مطار القاهرة التى سيصلها مساء يوم ١٦ أكتوبر إلى مكان الإحتفال مباشرة ، وأذكر أننا فى سبيل ذلك أخرنا موعد الإحتفال ساعة واحدة عما كان مقرراً ، كما إتخذنا تدابير عديدة سواءً على رحلة مصر للطيران القادم عليها ، أو فى كيفية إستقباله وتوصيله إلى مكان الإحتفال لضمان وصوله فى الموعد المقرر ، كما دعوت مع (جيوفانى) الأخ العزيز الدكتور مجدى صبرى المدير الإقليمى للأياتا ، والذى حضر وساهم بفاعلية فى ترتيبات حضور (جيوفانى) .

وكان على رأس المدعوين أيضاً الأخ الفاضل الأستاذ عبدالوهاب تفاحة الأمين العام للأتحاد العربى ، والذى رحب تماماً بالحضور تقديراً لدور مصر للطيران فى الإتحاد العربى ، بل وأصر أن يقدم درع الإتحاد العربى لمصر للطيران تكريماً لها بمناسبة الإحتفال بعيد إنشاءها الماسى ، وكانت لفته رائعة منه وهو الذى لا يألو جهداً أبداً فى دعم مصر للطيران وجميع الشركات العربية .

وكان الإحتفال بقصر محمد على التاريخى بشبرا ، وكان هذا المكان هو الخيار الثانى بعد هضبة الأهرام ، ولكننا آثرنا أن نترك هضبة الأهرام لإحتفال الإنضمام الرسمى ، وأن يكون إحتفال تلقى الدعوة الرسمية فى قصر محمد على ، وكما يعلم كل من زار هذا القصر كم هو تحفة رائعة بحديقته الفيحاء الفريدة ، وبهوه المتسع ذى الأعمدة ، وبمداخله ومخارجه التى توحى بالعظمة ، كان الإختيار موفقاً بالفعل ، وخاصة أن أماكن إنتظار السيارات داخل الحديقة كانت كافية للأعداد المتوقعة .

وحسبما كان مخططاً ، فقد سبق الإحتفال الرئيسى حديثين هامين رتبنا لهما بعناية كبيرة فى إطار الإحتفال الرئيسى ، وتم الأول فى صباح يوم الإحتفال ، حيث دعونا جميع الصحفيين والإعلاميين العالميين الذين وجُهت إليهم الدعوة من قِبَل إدارة التحالف لتغطية هذا الحدث بالقاهرة ، وكان عددهم كبيراً ، دعوناهم لزيارة مصر للطيران والتعرف عليها عن قرب ، حتى يمكنهم نقل الصورة الواقعية عن هذه الشركة لقارئيهم أو لسامعيهم أو مشاهديهم، وإهتممنا كثيراً بترتيب هذه الزيارة .

وكنت على يقين من أن نجاحها سيكون له مردود إعلامى كبير جداً ، وقد يفيد مصر للطيران أكثر بكثير من مردود حملات إعلامية لعدة سنوات وتتكلف الملايين ، ولهذا أعددنا للأمر عدته بوقت كاف ، وكلفت السيد نائب رئيس مركز التدريب الكابتن سامح الحفنى بإعداد عرض مبسط عن مصر للطيران راجعناه معاً أكثر من مرة ، وإتفقنا على أن تبدأ الزيارة من بهو المدخل بالمبنى الأوسط للمبنى الإدارى للترحيب والإستماع للعرض المبسط عن مصر للطيران من الكابتن سامح ، ثم المرور على معرض الصور الدائم بمدخل المبنى ، والذى يحكى تاريخ مصر للطيران فى صور رائعة ، وكان هذا المعرض قد أقمناه من قبل فى مناسبة إفتتاح المبنى الجديد بمطار شرم الشيخ ، والذى تزامن مع إحتفالات مصر للطيران باليوبيل الماسى ، وقد شرفه السيد رئيس الجمهورية بالمرور عليه أثناء إجراءات إفتتاح المبنى الجديد بالمطار ، ولاحظت وقتها الإهتمام الذى أبداه السيد الرئيس ، وكذا زوار المعرض بالصور التاريخية التى يحتويها المعرض ، فطلبت عرضه بصورة دائمة فى مدخل الشركة ، ويجب ألا أغفل الجهد الكبير الذى كان وراء إقامة هذا المعرض من قِبَل الأستاذة يسرية رجب مدير عام الدعاية والإعلام بالشركة القابضة وكل معاونيها بجهدهم الصادق ، وكذا الجهد الذى قام به الطيار حسن وهدان رئيس شركة الصناعات المكملة وكل معاونيه بقطاع الأمانة والورش المتخصصة .

وأعود إلى جولة الإعلاميين العالميين بمصر للطيران وكيف حققت نجاحاً كبيراً بالفعل بسبب الإعداد الجيد المسبق ، والدور الذى لعبه الكابتن سامح وكل من عاونه فى ذلك ،

والواقع أن إختيارى للكابتن سامح لهذه المهمة لا يرجع لكفاءته المشهود بها فقط ، وإنما لقدرته أيضاً على العرض المتميز باللغة الإنجليزية وسلاسته فى ذلك ، وكنت قد شاهدت ذلك بنفسى أكثر من مرة ، كما أنه كان على دراية ببرامج التطوير فى مصر للطيران بحكم موقعه كنائب لرئيس مركز التدريب الذى سيزوره الإعلاميون ، هذا المركز الرائع الذى يكون دائماً فى موقع الصدارة فى جميع برامج الزيارة لمصر الطيران ، وذلك بسبب المستوى المتميز الذى حرصنا طوال سنوات طويلة على الحفاظ عليه ، والذى يرجع ليس فقط إلى الإستثمارات الضخمة التى حرصت الشركة القابضة على ضخها كما أشرت من قبل ، ولكن أيضاً بسبب الإدارات المتميزة التى تعاقبت على هذا المركز وآخرها الكابتن المعتصم بالله ، والذى يبذل هو ونائبه ومعاونوه جهوداً مستمرة للوصول بهذا الصرح إلى العالمية ، وأشهد أنه كان قاب قوسين أو أدنى من ذلك عندما تركت موقعى فى مصر للطيران .

أما الحدث الثانى الذى سبق الإحتفال الرئيسى ، فكان **المؤتمر الصحفى العالمى الذى عقدته مصر للطيران بالإشتراك مع إدارة تحالف (ستار)** ، فى أحد الفنادق الكبرى الذى يبعد بضع كيلومترات عن قصر محمد على ، وقد فضلنا أن يكون مكان المؤتمر الصحفى قريباً من مقر إقامة معظم الضيوف ، وألا يكون فى القصر نفسه حتى لا نفسد ترتيبات الحفل الرئيسى ، أو إنبهار الضيوف بمشهد القصر الضخم وعرض الإحتفال المبهر ، وقد حضر المؤتمر الصحفى جميع رؤساء شركات التحالف الحضور ويتقدمهم مستر (مايرهوبر) رئيس (لوفتهانزا) ، ومستر (روبرت ميلتون) رئيس (إيركندا) وباقى الرؤساء ، وقد دُعوا جميعاً للصعود إلى المنصة التى توسطتها وإلى جانبى مستر(إيان ألبرشت) المدير التنفيذى للتحالف ، وقدمت مصر للطيران عرضاً رائعاً على شاشةٍ كبيرةٍ أعددناه بدقة وتميز ، وكان ورائه جهداً خلاقاً بالفعل ، وألقيت كلمتى الإفتتاحية ، كما ألقى مستر(ألبرشت) كلمته ، ثم بدأت الأسئلة التى وُجه معظمها إلىَّ ، وقد وفقنى الله فى الإجابة الجيدة عليها ، وكان المؤتمر ناجحاً تماماً وأشاد به الحشد الكبير الذى حضره ، وبعد المؤتمر أجريَتُ لقاءات خاصة مع بعضاً من ممثلى

الصحافة العالمية والمحلية ، والقنوات التليفزيونية والإذاعية العالمية والمحلية ، وكانت موفقةً بفضلِ الله ، وفى ظنى أن ما جنته مصر للطيران إعلامياً سواءً من زيارة الصباح ، أو من وقائع المؤتمر الصحفى ، يفوق بكثير ما جنته طوال سنوات عديدة .
وكان مخططاً للإحتفال الرئيسى بقصر (محمد على) أن يكون على جزئين ، أولهما بحديقة القصر الفيحاء ، حيث يتم عرض رائع عن تحالف ستار على شاشة عرض ضخمة ويصاحبه عرض ليزر مبهر ، ثم يتم توقيع إتفاقية دعوة مصر للطيران للإنضمام لتحالف ستار على منصة فوق مسرح جميل أُعد لذلك ، ثم يتم تبادل الكلمات والهدايا بينما المدعوون وقوفاً بتلقائيةٍ فى حديقة القصر ، وذلك فى مواجهة منصة التوقيع التى إزدانت بشعارى التحالف ومصر للطيران ، بينما يتصدر الشعار الرائع الذى تخيرناه بإجماع منا "Reach for the Stars" أو "الوصول إلى النجوم" الخلفية المتسعة للمسرح فوق رؤوس الحضور ، وكان الجو رائعاً ، وأذكر أننا درسنا أحوال الجو بدقة فى هذه الفترة من السنة ، وكنت قد طلبت توقعات الأرصاد الجوية من الزميل العزيز الأستاذ مجدى عباس رئيس هيئة الأرصاد الجوية ، والذى وافانا بها وكانت مطمئنة .
وعند وصولى إلى **قصر محمد على لحضور وقائع إحتفال التوقيع على دعوة الإنضمام للتحالف** ، كان الجو رائعاً والمكان مبهراً ، وزاده إبهاراً تلك الفرق الفنية الشعبية ، والتى إنتشرت فى الطريق من المدخل الخارجى للقصر وحتى مكان الجزء الأول من الإحتفال بالحديقة المواجهة لمبنى القصر الرئيسى ، وكانت الفرق تعزف بالمزامير بينما الخيول الآدمية تتمايل على الإيقاع ، وراقصى التنورة المصرية الشهيرة يظهرون مهاراتهم المدهشة ، وقد شارك العديد من الضيوف الأجانب هذه الفرق فى رقصاتها ، فكان عرضاً خلاباً مبهجاً أثار إعجاب كل من شاهدوه .
ودلفت إلى حيث الجمع الذى سبقنى بالحضور أحيى هذا وأتحدث مع هذا ، وكنت قلقاً بعض الشيئ رغم البروفات الكثيرة التى أُجريت وحضرت بعضها مع السيد رئيس شركة الخطوط ، الذى بذل جهداً كبيراً مع معاونيه فى متابعة ترتيبات هذا الإحتفال ، وكان مبعث قلقى عدم وصول (جيوفانى) بعد ، وكنت على إتصال مستمر بالأستاذ ياسر هدهد

الذى كان مكلفاً بإستقبال (جيوفانى) فى المطار وإصطحابه فور وصوله إلى مكان الإحتفال ، ورغم كل ما أعددناه من ترتيبات ، إلا أنه حدث تأخير بالفعل فى موعد وصول الطائرة المقلة لجيوفانى لأسباب خارجة عن إرادتنا لا أذكرها الآن ، ولحسن الحظ أمكن تعويض معظم هذا التأخير ، وكنت أمنى نفسى بوصوله فى الوقت المناسب ، وخاصة أنه كان مقرراً أن يلقى كلمة ويقدم هدية تذكارية لمصر للطيران بمناسبة اليوبيل الماسى لها ، ولأول مرة كنت أتمنى أن يتأخر السيد وزير الطيران بعض الشيئ عن موعد وصوله ، وذلك حتى نضطر إلى تأخير بدء الإحتفال قليلاً مما يعطى الفرصة لوصول (جيوفانى) ، وزاد قلقى كثيراً عندما لاحظت فجأة بدء تساقط رذاذ خفيف من المطر ، فأوجست خيفة أن يفسد الإحتفال الخارجى بالحديقة الرائعة ، ولا نتمكن من إستكمال مراسم توقيع الإتفاقية على منصة المسرح الخارجى ، أو عرض فيلم التحالف وعرض الليزر على الشاشة العملاقة التى تجاور المسرح ، وطلبت بسرعة بعض الزملاء المسئولين عن الإعداد والإشراف ، وتحدثت إليهم عن إمكانية نقل الإحتفال الخارجى إلى داخل القصر إذا زاد تساقط المطر بدرجة يصعب تحملها ، وطلبت إليهم أن يبحثوا ذلك على وجه السرعة ويستعدوا لهذا الإحتمال ، وفى هذه الأثناء أُبلغت بوصول السيد وزير الطيران المدنى فتوجهت إلى أحد أطراف الحديقة لإستقباله ، وتوجهت معه حيث الحشد المجتمع ، ونقلت إليه مخاوفى أن يزداد تساقط المطر فشاركنى إياها .

و كنت أتمنى أن ينشغل الوزير فى تحية الضيوف والحديث معهم ، حتى نعطى فرصة أكبر لوصول (جيوفانى) الذى كان فى الطريق مصحوباً بالأستاذ ياسرهدهد فى إحدى سيارات الشركة ، وأذكر أننا تخيرنا سيارة جيدة وسائقاً ماهراً ، ورغم ذلك خشيت أن نتأخر أكثر من ذلك فيزداد الرذاذ ويصبح المطر إنهماراً وتضيع فرصة إقامة العرض الخارجى الرائع ، فطلبت من الزملاء سرعة البدء فى إجراءات الإحتفال الخارجى . ونودى على جلوس المنصة فصعد السيد الوزير حيث توسطها ، وكان على يمينه مستر (إيان ألبرشت) ، وعن يساره مستر (مايرهوبر) رئيس (لوفتهانزا) الشركة الكفيلة

لمصر للطيران ، وجلست إلى جوار مستر (ألبرشت) ومجاوراً للمنصة الجميلة (Podium) التى أُعدت لإلقاء الكلمات ، وعندما صعدنا إلى خشبة المسرح لم يكن (جيوفانى) قد وصل بعد .

وقبل بدء الإحتفال همس مستر (ألبرشت) فى أذنى بأن رذاذ المطر المتساقط هو فأل خيرٍ كبير ، وأنهم فى أوروبا وأماكن كثيرة يعتبرونه كذلك ، وعبر عن سعادته الكبيرة به ، فحمدت الله كثيراً ، وبدأ الإحتفال الخارجى بعرض فيلم التحالف الذى أظهر مصر للطيران وهى فى طريقها للإنضمام إلى تحالف (ستار) بشكل رائع ، وكان عرض الليزر المصاحب لذلك مبهراً للجميع ، ثم بدأت مراسم التوقيع على إتفاقية دعوة مصر للطيران للإنضمام للتحالف ، حيث وقعها مستر (ألبرشت) عن تحالف (ستار) ، بينما قمت أنا بالتوقيع عن مصر للطيران وسط تصفيق الحضور وتهليل الزملاء من مصر للطيران .

وأذكر الآن كيف هزت أصوات الزملاء القريبين من المسرح مشاعرى تماماً فأهتزت يدى أثناء التوقيع ، لقد أحسست لحظتها بما أنجزناه فى مصر للطيران ، فلم يكن متصوراً قبل سنوات قليلة أن تصل مصر للطيران إلى هذا اليوم ، وأن يسعى هؤلاء الرواد فى صناعة النقل الجوى العالمى إلينا بقدر ما سعينا إليهم ، وكنت على يقين بأن الزملاء الذين عملوا فى مصر للطيران لسنوات طويلة ، ثم شاركوا فى إعادة بعثها ونهضتها ، هم الأقدر على تقييم حجم هذا الإنجاز ، فعنما طرقت أذناى تهليل بعضهم وأنا أهم بالتوقيع ، غمرتنى مشاعر فياضة لا أدرى كيف أصفها ، كانت الفرحة طاغية بينما أغالب رغبة قوية فى البكاء ، ولم أجد ما أحدث به نفسى لألملمها إلا أن أتمتم بالشكر لله سبحانه وتعالى صاحب الفضل ، وهدايتنا إلى الطريق القويم ، وإتخاذ القرارات الصائبة فيما أنجزناه .

وعقب التوقيع ووسط تصفيق وصيحات الحاضرين تبادلت التهنئة مع زملاء المنصة ، وهنأنى السيد الوزير بشدة وهو يعبر عن سعادته الغامرة بهذا الإنجاز ، ثم تبادلت الهدايا مع مستر (ألبرشت) ، ومن ثم بدأت كلمات الإحتفال من السادة جلوس المنصة ، وأثناء إلقائى لكلمتى لمحت (جيوفانى) يندلف مع ياسر هدهد بين الحضور فشعرت بإرتياح

كبير ، فقد كنت أخشى أن يتجشم الرجل مشقة الحضور على عجل دون أن يـــتمكن مـــن مشاركتنا والتى كان حريصاً عليها بالفعل ، وتبعنى مستر(ألبرشت) فألقى كلمته التـــى يمكنك أن تطلع على جزء منها (المرفق رقم٣) ، ثم ألقى الكلمة مـــستر (مـــايرهوبر) ، وفى النهاية ألقى السيد الوزير كلمة جميلة عبر فيها عن سعادته بمـــا أنجزتـــه مـــصر للطيران ، وأشاد بالتعاون البناء مع تحالف ستار والشركات الكبرى فيه .



''we were equally impressed with EgyptAir senior management team, by the people of EgyptAir, by the way you treat safety issues, by the standards you are offering to your customers , by the way you are drafting your vision and by the way you are implementing this vision and promoting the future. We are in star alliance feel very proud , very honoured for being selected by EgyptAir as the alliance of choice‚‚ **(Jaan Albrecht)**

مرفق رقم (٣) كلمة السيد / أيان ألبرشت رئيس تحالف ستار

وبعد ذلك تم دعوة (جيوفانى) للصعود إلى المسرح حيث عانقنى مهنئاً ، وقدم إلىَّ هدية (الأياتا) بمناسبة اليوبيل الماسى لمصر للطيران ، وشكرته بشدة ، ثم أرتجل كلمة رائعة بهذه المناسبة ، والتى أرى أن يطلع القراء على جزءٍ مما ورد بها أيضاً ، لأنها تتضمن شهادة للمسئول الأول عن صناعة النقل الجوى العالمى عن أداء مصر للطيران فى السنوات الأخيرة (المرفق رقم ٤) ،



''It is a real great pleasure to join you in this wonderful occasion as EgyptAir is invited to join star alliance in its 75th anniversary.
EgyptAir was among the first carriers in the region to join the registry, in a few days time EgyptAir will lead project ISAGO our new safety audit for ground operation.
2 years ago I was concerned about electronic ticket but the hard work of Atef and his team jump it to 77%, more precisely Egypt air went from zero to 77% in just 9 month and now they leading the IATA middle east north Africa region , an impressive result and a great, great success story ''

Giovanni Bisignani

مرفق رقم (٤) كلمة السيد / جيوفانى بيزنيانى رئيس منظمة الأياتا

وبعد ذلك تم دعوة الأستاذ عبدالوهاب تفاحة للصعود إلى المسرح ، حيث قدم إلىَّ هدية الإتحاد العربى للنقل الجوى بمناسبة اليوبيل الماسى لمصر للطيران بعد أن عانقنى مهنئاً، ثم إرتجل كلمة جميلة جداً مزج فيها بين التاريخ العربى وإنجاز مصر للطيران بالإنضمام لتحالف (ستار) ، وشكرت الأخ الفاضل بشدة على حسن ما قاله .

وبعد ذلك سارع المصورون بإلتقاط الصور الجماعية بهذه المناسبة ، كما سارع مندوبو القنوات التليفزيونية بتسجيل الأحاديث مع السيد الوزير ومعى ومع كبار المدعوين ، وقد بادر معظم الحضور بتهنئتى خلال ذلك ، بينما مازال رذاذ المطر الخفيف ، فأل الخير ، يتساقط علينا وكلنا سعداء بقطراته التى تمس وجوهنا وشعرنا برقة ورفق ، وسبحان الله العظيم فما أوجست منه بدايةً كان بركة من الله سبحانه وتعالى ، وأضفى شعوراً بالإرتياح والتفاؤل لدى جميع الحضور ، ثم توجهنا مع الحضور إلى داخل القصر لإستكمال الإحتفال بالعشاء والعرض الفنى المصاحب له .

وكانت ليلة لا تنسى ، إنشغلت فيها عن العشاء بأحاديث كثيرة مع ضيوفنا من رؤساء شركات تحالف (ستار) ، ومع مستر (بيزنيانى) الذى حرصت أن أكون إلى جواره وعلى مائدة السيد الوزير ، فقد كنت ممتناً حقاً لتجشمه مشقة الحضور خصيصاً لهذه المناسبة ، وتبادلت أحاديث كثيرة أخرى مع كبار المدعوين من نخبة المجتمع وصفوة الفنانين الذين شرفونا بالحضور ، وحرصوا على تهنئة مصر للطيران فى شخصى ، وفى نهاية الحفل غادر السيد الوزير فودعته ، ثم ودعت كبار المدعوين الذين غادروا وسط أهازيج الفرق الفنية فى طرقات الحديقة الغناء ، ومن عجيب الأمر أن رذاذ المطر كان قد توقف تماماً ، كأنما كان مصاحباً فقط لحفل التوقيع على الإتفاقية .

وبعد أن غادر الجميع بقيت قليلاً مع الزملاء من مصر للطيران ، حيث شاركتهم بعض الصور الجماعية كعادتنا بعد كل إحتفال تقيمه مصر للطيران ، وشكرتهم جميعاً على هذا الأداء المتميز الذى تفخر به مصر للطيران ، وكنت صادقاً حقاً فى شكرى إياهم ، فكيف يمكن أن أغفل هذا الجهد المتفانى الذى بذله فريق العمل المتميز فى التنظيم والإشراف على إقامة هذا الحفل الرائع ، ومرةً أخرى أُكرر شكرى وتقديرى لهم جميعاً ، وكنت أود

أن أذكرهم إسماً إسما ، ولكنى سأذكر عنهم ما تسعفنى ذاكرتى فيه ، فشكراً للأستاذ محمد رحمة ، والأستاذة سحر إمام ، والأستاذة هبة ممتاز ، والأستاذة يسرية رجب ، والأستاذ عبد العظيم صدقى ، والأستاذ رفعت والى ، والأستاذة نسمة الصيرفى ، والأستاذة دينا الفولى ، وما هؤلاء إلا أمثلة ، فغيرهم كثيرون .

ثم غادرت القصر المشيد ، وعندما دلفت بسيارتى خارج حديقته ، تمتمت شفتاى بشكر الله سبحانه وتعالى ، فقد أيقنت تماماً بأنه سبحانه كان معنا ، وشملنا برعايته طوال هذا اليوم الحاسم فى تاريخ مصر للطيران .

وبعد أن ودعنا ضيوفنا الكرام ، وقد حرصت على وداع كبارهم بنفسى فى مطار القاهرة إمتناناً وتقديراً لحضورهم ، بدأنا على الفور إجتماعات مكثفة لدراسة تحقيق مطالب التحالف لإستكمال الإنضمام الرسمى إليه بأسرع ما يمكن ، وإتفقنا على **إنشاء قطاع للتحالفات** ، فقد آن الأوان لذلك حتى يتولى كل ما يخص أمور التحالف داخل مصر للطيران ، ويحقق مصالحها مع إدارة تحالف (ستار) وجميع الشركات الأعضاء به ، وهو ما فَعلَتهُ قبلنا جميع هذه الشركات ، وذلك لضمان تكامل الأنشطة داخلها والإشراف على تنفيذها ، ولضمان أن يكون داخل الشركة جهةً واحدةً فقط تكون هى المسئولة عن تنظيم علاقة هذه الشركة بالتحالف وأعضائه ، فلا يحدث داخل الشركة إرتباك أو تضارب مصالح بسبب عشوائية الإتصال بإدارة تحالف (ستار) وشركاته الأعضاء .

وكان لزاماً أيضاً أن يتبع قطاع التحالفات الشركة القابضة وليس شركة الخطوط ، رغم أن الجزء الأكبر من نشاط هذا القطاع سيتم داخل شركة الخطوط ، وذلك لأسباب عديدة، منها تحقيق مصالح باقى شركات مصر للطيران فى علاقتها مع تحالف (ستار) وأعضائه ، وأيضاً أن يكون لقطاع التحالفات القدرة على إلزام جميع شركات مصر للطيران على تنفيذ متطلبات التحالف من خلال تبعية القطاع للشركة القابضة ، ومن الأسباب أيضاً أن قطاعات الشركة القابضة سيكون لها دور رئيسى على الدوام فى تحقيق متطلبات تحالف (ستار) الحالية والمستقبلية ، وخاصة قطاع المعلومات الذى يتبع الشركة القابضة ويشرف على نظم المعلومات فى جميع الشركات التابعة ، وكما يعلم جميع

الزملاء فإن دور هذا القطاع فى تحقيق متطلبات الإنضمام للتحالف كان دوراً جوهرياً وأساسياً ، وبدونه كان يستحيل الإنضمام للتحالف .
ويضاف إلى ذلك أنه كان مقرراً أن يكون عضو لجنة (رؤساء شركات تحالف ستار) الممثل لمصر للطيران هو رئيس الشركة القابضة ، مثلما الأمر مع شركات أخرى أعضاء فى تحالف (ستار) ، مثل (لوفتهانزا) و (إيركندا) وإن إختلف النموذج بعض الشيئ عن مصر للطيران ، ومن هنا كان لزاماً أن يتبع قطاع التحالفات الشركة القابضة وليس شركة الخطوط ، وقد أردت بهذا التوضيح أن أُبين للمتسائلين عن هذا الأمر أن القرار فى ذلك كان مدروساً وصائباً .
وفكرت كثيراً فيمن يشغل منصب رئيس قطاع التحالفات قبل أن أطرح ترشيحى على اللجنة العليا للوظائف القيادية بالشركة ، والتى كنت أترأسها ويشارك فى عضويتها جميع رؤساء الشركات التابعة ، وبعد تفكير عميق وجدت أنه من الأفضل فى هذه المرحلة ، أن يتولى الأستاذ صفوت مسلم رئاسة قطاع التحالفات إلى جانب رئاسته للقطاع التجارى ، وقد قادنى إلى هذا الرأى أسباب عديدة ، أهمها أن الرجل هو الذى قاد فريق العمل منذ البداية ، ونجح فى تذليل عقبات دعوة مصر للطيران للإنضمام للتحالف ، وقد أصبح لديه الكثير من العلاقات وقنوات الإتصال المفتوحة دائماً مع المسئولين بإدارة التحالف وعلى رأسهم مستر (إيان ألبرشت) نفسه ، وكذا المسئولين بالشركات الأعضاء بالتحالف ، وتوطدت علاقته بكثير منهم إلى حد الصداقة القوية ، وبالتالى فهو الأقدر على تولى مسئولية رئاسة قطاع التحالف فى مرحلة تحقيق مطالب تحالف (ستار) للإنضمام إليه رسمياً ، وهى المرحلة التى ستساهم العلاقات مع المسئولين بالتحالف فى تذليل عقبات كثيرة قد تعترض تطبيق مصر للطيران لمتطلبات التحالف .
وعندما فكرت أن يتولى الأستاذ صفوت قطاع التحالفات فقط ، إذا كان ذلك بهذه الأهمية، على أن يُعين بديل كفء له كرئيس للقطاع التجارى ، وجدت أن هذا الخيار له عيب كبير، وهو أن القطاع التجارى يتركز فيه كثير من الأنشطة التى يطلب تحالف (ستار) تطويرها لتحقيق متطلبات إنضمام مصر للطيران إليه ، وإذا تولى القطاع التجارى

مسئول آخر غير الأستاذ صفوت مسلم فلن يكون على دراية كافية بالمتطلبات اللازمـــة ، وكان من المحتمل ألا يكون لتنفيذ هذه المتطلبات الأولوية الأولى لديه فور توليه مسئولية القطاع التجارى ، ويتسبب ذلك فى ضياع وقت كبير .

كما خشيت أيضاً من حدوث خلافات أو حساسيات بين رئيس القطـــاع التجـــارى التـــابع لشركة الخطوط ، ورئيس قطاع التحالفات التابع للشركة القابضة فى مرحلة دقيقة يجـــب أن تتضافر فيها الجهود لتحقيق متطلبات التحالف بأسرع ما يمكن ، ولهذا رأيت أن يتولى الأستاذ صفوت مسئولية المنصبين ، على أن يكون ذلك بصفة مؤقتة لحين إنتهـــاء تنفيـــذ المتطلبات والإنضمام رسمياً لتحالف (ستار) ، وقد قدرت أن ذلك سيستغرق مـــن ســـتٍ إلى ثمانٍ شهور، فقد كنت متفائلاً عن ثقة فى قدراتنا فى مصر للطيران ، وذلك رغم أن إدارة التحالف قدرت أن المدة المطلوبة لتنفيذ المتطلبات لن تقل عن ثمانية عشر شهراً .

وعندما تبلور الأمر أمامى تماماً فى أن يتولى الأستاذ صـــفوت مـــسلم رئاســـة قطـــاع التحالفات بالإضافة إلى عمله رئيساً للقطاع التجارى ، على أن يكون ذلك بصفة مؤقتـــة لحين تنفيذ المتطلبات والإنضمام الرسمى لتحالف (ستار) ، دعوت اللجنة العليا للوظائف القيادية فحضر جميع رؤساء الشركات التابعة أعضاء اللجنة ، وكذا السيد رئيس قطـــاع الموارد البشرية والمدير العام المختص بقطاع الموارد البشرية ، حيث عرضـــت علـــيهم مبررات إنشاء قطاع التحالفات ، وكذا مبرراتى فى ترشيح الأستاذ صفوت مسلم ليتـــولى رئاسة هذا القطاع إلى جانب القطاع التجارى بصفة مؤقته ، وبعد مناقشات مستفـــسرة أو مؤيدة وافقت اللجنة على رفع توصية بذلك لمجلـــس إدارة الـــشركة القابـــضة صـــاحب الإختصاص لإتخاذ القرار اللازم ، وبالفعل تم العرض على مجلس الإدارة حيث وافـــق على إنشاء قطاع التحالفات تابعاً للشركة القابضة ، وأن يتولى الأســـتاذ صـــفوت مـــسلم رئاسته إلى جانب رئاسته للقطاع التجارى وذلك بصفة مؤقته .

وقد أردت بهذا السرد المفصل أن أوضح مبررات هذا القرار والأســـلوب الـــذى أُتبـــع لإتخاذه ، وأعتقد أن البعض سيتسائل الآن عن أسباب فصل مسئولية القطاعين بعد ذلك ، **<u>وتعيين الأستاذ شريف المغلوب رئيساً للقطاع التجارى</u>** قبل أن يتم الإنضمام رسمياً إلـــى

تحالف (ستار) بحوالى أربعة أشهر ، والإجابة على ذلك بسيطة ، فعندما تم تحقيق الجزء الأكبر من متطلبات الإنضمام للتحالف ، وتم تحديد موعد الإحتفال للإنضمام الرسمى بالفعل ، قلّتْ إلى حد ما الحاجة إلى إستمرار تولى رئيس قطاع التحالفات رئاسة القطاع التجارى فى نفس الوقت ، وأمكن عند ذلك الإستجابة لطلب السيد رئيس شركة الخطوط فى الفصل بين رئاسة القطاعين ، بسبب أن مهام رئيس قطاع التحالفات كانت تتطلب منه السفر المستمر خلال هذه المرحلة ، وأن الأعمال الداخلية للقطاع التجارى بشركة الخطوط كانت تتطلب تواجده بالشركة بشكل أكبر .

ورغم عدم تحمسى لهذا الرأى إلا أننى وافقت عليه عندما رشح السيد رئيس شركة الخطوط الأستاذ شريف المغلوب ليكون رئيساً للقطاع التجارى ، فكنت أعلم بعمق ومتانة العلاقة الشخصية بين الأستاذ صفوت مسلم والأستاذ شريف المغلوب ، وأن هذا سيكون عاملاً مساعداً جداً فى التفاهم بينهما مما يدفع إجراءات الأنضمام للتحالف ولا يعوقها ، كما أن سمات الهدوء والقدرة على الحوار والتفاهم التى يتمتع بها الأستاذ شريف ، إلى جانب خبراته المتعددة بدءً من إدارة المنظمات الدولية وحتى تعيينه مديراً عاماً تجارياً لشركة إكسبريس ، سيؤدى حتماً إلى حسن إدارته للقطاع التجارى من ناحية ، ودعم متطلبات الإنضمام للتحالف من ناحية أخرى .

ورغم تأكدى أن ترك الأستاذ شريف المغلوب لشركة أكسبريس هو خسارة لها إلا أن الأحتياج إليه فى شركة الخطوط كرئيس للقطاع التجارى كان أكبر ، وخاصة أنه يمكن إيجاد البديل المناسب له فى شركة أكسبريس ، وتم بالفعل إختيار الأستاذ عمرو محمود من قبَل رئيسى الشركتين ، الخطوط وأكسبريس ، وذلك بعد ترشيح الأستاذ شريف المغلوب له ، وكان إختياراً موفقاً حقاً حيث أثبتت الأيام ذلك .

وكانت الفترة منذ توقيع إتفاقية الأنضمام إلى تحالف (ستار) فى ١٦ / ١٠ / ٢٠٠٧ ، وحتى **تحديد موعد الإنضمام الرسمى للتحالف ليكون يوم ٢٠٠٨/٧/١١ ، والذى تم الإتفاق والتصديق عليه من مجلس رؤساء شركات التحالف فى (فيينا) بالنمسا فى نهاية شهر مارس ٢٠٠٨** ، وكنت حاضراً هذا الإجتماع كمراقب حيث هنأنى جميع

الرؤساء بذلك ، كانت هذه الفترة وأيضاً حتى مغادرتى مصر للطيران وتركى منصبى كرئيس للشركة القابضة فى ١٦ / ٤ / ٢٠٠٨ ، أى لمدة ستة أشهر بالتمام والكمال ، هى ملحمة عمل رائعة من أجل تحقيق متطلبات الإنضمام للتحالف .

فقد تضافرت جهود عظيمة من أناس مخلصين بمصر للطيران ، أحبوها كما أحبتهم ، وأخلصوا لها كما أعطتهم ، ورغم تفاؤلى ومبرراته العملية ، إلا أن القلق كان يعترينى بين الحين والآخر فيدفعنى إلى مزيد من التركيز والضغط على الجميع ، فكنا نعقد الإجتماعات المستمرة للجنة التحالف وجميع لجانها الفرعية ، وكنت أستمع مع رؤساء الشركات والقطاعات والمختصين إلى تقاريرهم التفصيلية عما أنجزوا وما تبقى ، ومطالبهم لدفع الإجراءات ، وكنا نتناقش ونتخذ القرارات الفورية فتُدفع الأمور.

وكان التنسيق الدائم والمستمر بين قطاعى التحالفات والمعلومات إلى حد التناغم وراء النجاح الكبير الذى تحقق فى سرعة تنفيذ متطلبات التحالف ، وكان قطاع المعلومات عند حسن الظن به تماماً وأنجز أعمالاً عظيمة ، حيث نفذ الكثير من النظم والتطبيقات ، وأقام العديد من الشبكات والتركيبات داخل مصر وخارجها ، مما كان عاملاً حاسماً فى تنفيذ جل المتطلبات فى وقت قياسى شهد به جميع المختصين سواءً بإدارة التحالف أو بشركاته، وكم كنت سعيداً بهذا التفاعل الإيجابى المدهش بين قطاع التحالفات وقطاع المعلومات من ناحية ، وبين كل من القطاعين والمختصين بإدارة تحالف (ستار) من ناحيةٍ أخرى .

ورغم الجهد الذى كنا نبذله جميعاً إلا أنى كنت ألمح ما يعتمل فى صدرى فى عيون زملائى ، هذا الشعور الرائع بقيمة ما تنجز كلما خطوت خطوة جديدة تقربك من الوصول إلى هدفك ، كانت عيون زملائى مرآة لما يجيش فى نفسى بالفعل ، وأعتقد أنهم كانوا يروا فى عينى ما أراه فى عيونهم ، فرفقة الجهاد من أجل تحقيق الهدف هى أجمل رفقه رغم المشقة التى يتكبدها الرفقاء ، ففيها تذوب الخلافات وتتحد المشاعر وتتفق الرؤى فلا يرى الجميع إلا هدفهم الذى تعاهدوا على تحقيقه ، وهدف الإنضمام لتحالف (ستار) لم يكن فى حاجة إلى عهدٍ أو ميثاقٍ نتفق عليه فى مصر للطيران ، فقد تبلور هذا

الهدف من خلال دراساتنا وعملنا الدؤب فى مصر للطيران فآمنا بـــه وإتحـــدنا جميعـــاً لتحقيقه .

ولن أذيع سراً إذا قلت أن هناك كثير ممن تشككوا فى إمكانية قبول أى تحالف بإنـــضمام مصر للطيران إليه ، ناهيك عن تحالف (ستار) الأكبر والأشهر والأكثر حرصـــاً علـــى دقة معايير الإنضمام إليه ، وبالطبع بدأ هذا الشك لدى المتشككين عندما أعلنا عن هـــدفنا وخططنا فى الإنضمام لتحالف (ستار) ، وشرعنا فى الإجراءات التى أوردتها تفصيلاً ، وظلت هذه الشكوك تراود البعض ، وكنت أرى ذلك فى عيون بعضهم ، أو عندما أسمع تعليقاتهم كلما شرعنا فى المناقشات حول دفع الإجراءات ، وكانت أعداد المتشككين تقـــل يوماً بعد يوم وكلما إقتربنا من موعد تلقى دعوة الإنضمام فى ٢٠٠٧/١٠/١٦ .

وبعد تلقى الدعوة والإحتفال بها شرع كثير من هؤلاء المتشككين إلـــى تغييـــر مـــواقفهم والإشادة بكل ما تم ، بل وركبوا الموجة وأدعى بعـــضهم أنـــه كـــان وراء كثيـــر مـــن النجاحات التى تحققت ، سالبين حقاً ليس لهم من أناس أخلصوا وإجتهدوا وآمنوا تمامـــاً بما ناديت به دوماً عن قناعة تامة ومازلت ، من أن مصر للطيران تستحق مكانةً أفضل بكثيرٍ من تلك التى تتبوأها ، وأن الإمكانيات الداخلية المهدرة بالشركة ، أو غير المستغلة كلياً أو جزئياً ، لو أُحسن إستخدامها بالتخطيط العلمى السليم ، مـــع إســـتمرار مخطـــط تحويل بيئة العمل العشوائية إلى بيئة قياسية ، سيؤدى حتماً إلى تقدم مصر للطيران إلـــى موقع شركات الصدارة ليس فقط على المستوى الإقليمى ، ولكن على المستوى العـــالمى أيضاً ، ولهذا حديث آخر أرجوا أن تجده فى هذا الكتاب ياعزيزى القارئ .

ولم أكن متعجباً عندما وجدت أن هذا الشك فى إمكانية إنضمام مصر للطيـــران لتحـــالف (ستار) ، قد طال أيضاً بعضاً من المسئولين خارج مصر للطيـــران والمطلعـــين علـــى أحوالها، فما دام بعض المسئولين داخل الشركة قد تشككوا فى هذا الأمر ، فما العجـــب فى أن يتشكك أى من المسئولين خارجها فيه .

على أى حال ، كان إحتفال تلقى دعوة الإنضمام كضوء نهار ساطع غمر الجميع ، فبـــدد ظلمات الشك التى ساورت نفوس البعض ، ولازلت أذكر نظرات بعـــض هـــؤلاء يـــوم

الإحتفال وأثناء تهنئتى ، فقد كانت نظراتهم تنم عن الدهشة وعدم التصديق ، بينما نظرات من آمن وأخلص وأجتهد تنم عن الفرحة الطاغية والشكر لله العلى القدير .

وأذكر أنه بعد تلقى دعوة الإنضمام للتحالف ، قد أكدت مراراً وتكراراً لزملائى فى مصر للطيران أثناء إجتماعات اللجنة العليا للتحالف ، أو لجان تحقيق متطلبات التحالف ، أو حتى فى الإجتماعات الأخرى عندما يتطرق الحديث عن إنضمامنا لتحالف (ستار) ، أكدت بوضوح أن **الإنضمام لتحالف (ستار) هو وسيلة وليست غاية** ، فإذا كان هدفنا المباهاة والإفتخار بإنضمامنا إلى أكبر تحالف عالمى لشركات الطيران ، فلبئس هذا الهدف .

فهدفنا يجب أن يكون تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من عملية الإنضمام التى ما هى إلى وسيلة لذلك ، والإستفادة الممكن تحقيقها كثيرة ومتعددة الجوانب ، وكل جانب منها يمكن أن يضيف إلى مصر للطيران الكثير والكثير ، فالتمسك بالمعايير الصارمة التى يطبقها ويتمسك بها تحالف (ستار) فى خدمة ركابه ، يعنى رفع مستوى الخدمة لركاب مصر للطيران ، وإقبال مزيد من الركاب على رحلاتها ، ناهيك عن الخدمات المتبادلة للمسافرين الدائمين مما يزيد كثيراً من هذه الشريحة الهامة جداً من الركاب لأى شركة طيران .

كما أن تفعيل المطار المحورى بمبنى الركاب رقم (٣) بين شركات تحالف (ستار) سيجلب أعداداً كبيرة من ركاب الترانزيت إلى رحلات مصر للطيران ، وخاصة إلى المقاصد الإفريقية والخليجية والعكس بالعكس ، من هذه المقاصد إلى المناطق الأوربية والأسيوية .

وهناك العديد من المزايا الكبيرة فى مجال تخفيض نفقات التشغيل ، سواءً فى الشراء المجمع لجميع الخدمات والمستلزمات ، وأهمها الوقود ، أو الإستخدام المجمع للإستراحات، وغير ذلك مما يعود بالنفع الإقتصادى المباشر على مصر للطيران .

وإن كنت أرى أن هناك ميزة هامة جداً لايمكن إغفال الإستفادة منها فى مصر للطيران ، وهو ما يقوم به تحالف (ستار) من بحث علمى مستمر من أجل تطبيق الأنظمة الحديثة

فى صناعة النقل الجوى ، وقد لاحظت خلال الإجتماعات القليلة التى حضرتها مع تحالف (ستار) أن الأنظمة التى يبحث تطبيقها أعضاء التحالف ، هى خطوات أخرى للأمام تسبق تلك الأنظمة التى تسعى منظمة (الأياتا) لتطبيقها على جميع الشركات الأعضاء بها ، وهذا طبيعى لأن تحالف (ستار) يضم النخبة من الشركات الأعضاء فى (الأياتا) ، وبالتالى فلابد أن يبحث هؤلاء عن الأكثر تطوراً .

إنهم يقودون التطور فى صناعة النقل الجوى بالفعل ، وقد أوصيت زملائى فى مصر للطيران ، ومازلت أوصى ، بعدم إغفال هذا الأمر أبداً إذا أردنا أن نظل مع النخبة ولا نتخلف عنهم ، فلا يُترك نظاماً حديثاً يطبقه التحالف لا نطبقه ، وأركز هنا على الأنظمة الإختيارية ، لأن الأنظمة التى يكون فيها التطبيق إجبارياً على جميع الشركات لن يكون هناك مشكلة فيها .

ويجب ألا تغفل مصر للطيران المشاركة الفعالة فى لجان التحالف المنوط بها البحث العلمى، ودراسة الأنظمة الحديثة المقترح تطبيقها فى جميع المجالات ، ويجب أن نسعى لذلك بهمة ، ونرشح أفضل العناصر فى مصر للطيران لهذه اللجان ، ومصر للطيران تذخر بهذه العناصر التى قد تفوق أقرانها فى شركات التحالف الأخرى .

وأعود لما أكدت عليه لزملائى فى مصر للطيران ، ومازلت أؤكد عليه من أن إنضمامنا لتحالف (ستار) ليس هدفاً فى حد ذاته ، وإنما هو وسيلة للحصول على أقصى ما يمكننا من فوائد هذا الإنضمام ، وقلت لهم أن تحالف ستار يعرف تماماً ما يريده من مصر للطيران ، فهو لم يقبل إنضمامنا إليه إعتباطاً أو مجاملةً لأحد ، وإنما كان دافعه تلك المكاسب المؤكدة التى سيحققها من إنضمام مصر للطيران إليه ، وبعد أن تأكد يقيناً من أن مستوى الأداء بمصر للطيران قد تطور إلى الحد الذى يليق بالإنضمام إلى التحالف .

وعددت لزملائى المكاسب التى سيجنيها التحالف من إنضمام مصر للطيران إليه ، وأهمها أن مصر للطيران هى اللاعب الأكبر فى سوق كبير يضم ما يقرب من ثمانين مليون مصرى ، وهذا السوق مازالت تنمو فيه ثقافة إستخدام الطائرات فى التنقل يوماً بعد آخر، مما يعنى زيادة معدلات النمو فى أعداد ركاب الطائرات سنوياً ، وهذا ما

ينطبق على منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا كلها ، والتى يتزايد فيها معدلات نمو الركاب خلال السنوات الأخيرة بشكل كبير ، بعكس أمريكا وأوروبا اللتان تشبعتا أسواقهما فلا تتزايد معدلات نمو الركاب بهما إلا بشكلٍ محدودٍ جداً .

كما أن مصر هى المدخل الشمالى الشرقى لأفريقيا التى تنتشر شبكة خطوط مصر للطيران بها ، ولدى مصر للطيران الخبرة الكبيرة فى التعامل مع السوق الإفريقية ، وما يحيطها من ظروف تشغيل صعبة يجعل شركات أوربية وأمريكية كبيرة تحجم عن إقتحامها .

كما أن مصر هى البوابة الغربية لمنطقة الخليج ذات الثقل الإقتصادى المتنامى ، ومصر للطيران تملك شبكة خطوط قوية جداً لهذه المنطقة ، وركزت عليها كثيراً فى سنوات الإصلاح الأخيرة ، مما يساعد فى تشغيل شركات التحالف التى لا تملك خطوطاً مباشرة أو ذات تردد عالى لهذه المنطقة .

أى أن الدافع الرئيسى لدى التحالف لقبول مصر للطيران لعضويته ، هو البحث عن أسواق جديدة تضيف أعداداً أخرى من الركاب لشركاته ، وذلك فى ظل المنافسة الشرسة فى عالم النقل الجوى ، وخاصةً بعد أن تزايدت أعداد المقاعد المعروضة على الطائرات بشكل كبير عن أعداد الركاب الذين يقبلون على السفر جواً .

وفى ظنى أن هذا الأمر، أى إختلال التوازن بين العرض والطلب ، أو زيادة السعة المعروضة عن السعة المطلوبة ، سيكون هو المشكلة الرئيسية التى تواجه صناعة النقل الجوى خلال السنوات القليلة القادمة ، وستزيد حدتها عاماً بعد عام ، وخاصة فى ظل الركود الإقتصادى المتوقع ، والذى بدأت بوادره مع الأزمة المالية العالمية التى لاحت بشدة خلال أكتوبر من عام ٢٠٠٧ .

والجدير بالذكر أننى نوهت لمسئولى (الأياتا) عن الأزمة المتوقعة لصناعة النقل الجوى نتيجة الزيادة الكبيرة فى السعة المعروضة ، حيث أدت فوائض الأموال الكبيرة إلى إقدام بعض الشركات على شراء أعداد ضخمة من الطائرات ، لا تتناسب مع قدراتها الفنية ، أو تطور أسواقها ، وذلك إعتماداً على مفاهيم فتح الأجواء وفتح السماوات ، والتى لا

أعترض عليها ، وإنما أتحفظ على أسلوب تطبيقها عشوائياً دون الإقتداء بأسلوب أصحاب النظرية نفسها فى التطبيق ، وهى الولايات المتحدة ، والتى حرصت كل الحرص على تحقيق مصالحها أولاً وكاملةً فى أى مفاوضات تطبيقية لهذه المفاهيم .

أقول إننى نبهت مسئولى (الأياتا) إلى هذه الأزمة التى بدأت تلوح بوادرها ، وستتفاقم كثيراً خلال الفترة المقبلة ، وذلك منذ ما يقرب من أربع سنوات قبل مغادرتى مصر للطيران ، وأشرت أن كثيراً من الشركات الصغيرة فى المجتمعات الفقيرة ، وخاصة فى أفريقيا ، بل وبعض الشركات الكبيرة المترهلة فى المجتمعات الغنية سوف تخرج من السوق وتندثر وتتلاشى ، وذلك بسبب الزيادة الكبيرة والغير مبررة أو مدروسة فى سعة المقاعد المعروضة ، وأن من يرد ويقول بأن البقاء للأقوى ، فسوف أقول له أن هذه شريعة الغاب التى قد تبيح الإعتداء على حقوق الآخرين ، وليست شريعة الأنسان المتحضر .

وبرغم أن من تحدثت معه فى (الأياتا) قد وافقنى الرأى ، إلا أنه أشار أن (الأياتا) لاتملك الصلاحيات ولا الأدوات التى تمكنها من التعامل مع هذه المشكلة ، إلا من خلال إلقاء الضوء عليها والتنبيه إلى خطورتها ، وتوجيه أعضاء المنظمة من الشركات بعدم المساهمة فى تفاقمها ، وهو ما فعلته (الأياتا) بالفعل على لسان مديرها العام ورئيسها التنفيذى فى أكثر من مؤتمر للمنظمة .

وفى ظنى أن إنضمام مصر للطيران لتحالف (ستار) سوف يجنبها مشاكل الركود الإقتصادى ، وما يصاحبه من عسرات متوقعة ستصيب صناعة النقل الجوى بشدة ، أو على الأقل سيخفف هذا الإنضمام من حدة هذه المشاكل ، والتى ستؤدى بالقطع إلى إندثار الكثير من شركات الطيران ، وهو ما بدأ بالفعل ، كأن الله سبحانه وتعالى قدر بحكمته أن يسبغ على مصر للطيران فضلاً فى حمايتها من ويلات الركود الإقتصادى المقبل ، فيكتمل إنضمامها إلى تحالف (ستار) قبل ثلاثة شهور فقط من بِدء الأزمة المالية العالمية.

وأعود ثانية إلى ما أكدته لزملائى فى مصر للطيران من أنه مادام التحالف يعلم تماماً ما سيجنيه من إنضمام مصر للطيران إليه ، وأعلن ذلك بوضوح على لسان رئيسه التنفيذى،

بأن قال ما معناه أن التحالف فَضّلَ إنضمام مصر للطيران إليه لأنها تعمل فى مطار القاهرة الذى يستند إلى قاعدة سكانية ضخمة ، عن إنضمام شركات طيران خليجية تعمل من مطارات فى الصحراء .

والواقع أن مسئولى التحالف كانوا واضحين تماماً وبشفافيةٍ مطلقةٍ منذ البداية من أن علاقات الشركات الأعضاء بالتحالف ، أو علاقة أى منهم بإدارة التحالف تقوم على مبدأ "إكسب وكسبنى" أو "Win win Situation" ، وقد إتفقت تماماً مع مسئولى التحالف فى أن التوازن فى تحقيق هذا المبدأ ، أى التوازن فى تحقيق مصالح الطرفين بشفافيةٍ كاملةٍ هو الضمان الأساسى لنجاح هذه العلاقة ، وبالتالى إستمرار التحالف ونموه .

وإزاء كل هذا ، يجب أن تكون مصر للطيران واعية تماماً لمكاسبها التى ستجنيها من الإنضمام للتحالف ، وأن تَحصُر مجالاتها تماماً ، وألا يقتصر الأمر على المزايا التجارية التى ستحرص شركة الخطوط الجوية على جنيها ، بل يجب أن تبحث كل شركة تابعة لمصر للطيران عن المزايا التى يجب أن تجنيها من إنضمام مصر للطيران للتحالف ، وفى الواقع أن المزايا فى مجال الخدمات لا تقل أهمية عن المزايا فى مجال نقل الركاب والبضائع ، بل قد تكون مزايا الخدمات أكثر فائدة فى أحيانٍ كثيرة .

وهنا يأتى دور قطاع التحالفات التابع للشركة القابضة فى تنسيق حصول جميع الشركات على المزايا الممكنة ، وإن كان هذا لا يعفى كل شركة من السعى الحثيث من أجل مصالحها ، وأنصح بأن يتولى هذا الملف بكل شركة إدارة نشيطة يمكن أن يضاف ذلك إلى مهامها ، كما أنصح بالتمثيل الجاد لكل شركة فى قطاع التحالفات ، وأرجو أن لا يمل زملائى فى مصر للطيران من تأكيدى على هذا الأمر وإطالتى فيه ، فالجهد الذى بُذل من أجل الإنضمام إلى تحالف (ستار) ، والتكاليف التى أُنفقت ، والرسوم التى نتحملها رغم ضئالتها النسبية مقارنة بالمكاسب المؤكدة ، كل ذلك يجب ألا يذهب هدراً بأى حال من الأحوال ، لأن معناه بالقطع عودة مصر للطيران إلى الوراء ، وهو ما يجب ألا يقبله أبناؤها المخلصون أبداً .

وأشرت أيضاً لزملائى أنه **إذا كان الإنضمام لتحالف (ستار) شاقاً وعسيراً ، فإن الخروج من التحالف لن يكون كذلك** إذا فقدت مصر للطيران معايير الإنضمام للتحالف ، فكما أن الحفاظ على القمة هو أصعب من الوصول إليها ، وأن الإنحدار من القمة هو أسهل من الوصول إليها ، فإن الأمر كذلك بالنسبة لعضوية مصر للطيران فى التحالف ، فالحفاظ على المستوى اللائق الذى وصلت إليه مصر للطيران ، وأَهّلَهَا للإنضمام لتحالف (ستار) ، يجب أن يكون الشغل الشاغل لجميع العاملين بمصر للطيران ، بل والتقدم بإستمرار بتطبيق الخدمات والمعايير الجديدة التى يقرها التحالف .

ويجب أن يكون مفهوماً أن الأخطاء التى قد تُغفر للأعضاء الكبار فى التحالف لن تُغفر للأعضاء الأصغر فيه ، وهذه طبيعة الأشياء ، ولعلى فيما أقوله أتفق مع ما صرح به مستر (فولجانج مايرهوبر) رئيس شركة (لوفتهانزا) الكفيلة لمصر للطيران فى الإنضمام لتحالف (ستار) ، وذلك أثناء الإحتفال بتوقيع إتفاقية الإنضمام ، من أنه إذا كان الإنضمام لتحالف (ستار) ممكناً ، فالخروج منه ممكناً أيضاً ، وذلك إذا أُفتقدت المعايير والمصداقية كما حدث مع شركات أخرى من قبل . وهذا طبيعى لأن شركات التحالف التى تحرص على تقديم خدمة متميزة لركابها ، لن ترضى لهم إستخدام طائرات شركة من الأعضاء ، أو حتى التعامل معها إذا تدنى مستوى الخدمة بها عن الحدود المقبولة ، وإلا سيؤدى ذلك إلى إحجام الركاب عن التعامل مع شركتهم الأصلية نفسها .

أى أن مستوى خدمة الركاب فى جميع مراحل تعاملهم مع الشركة ، سواءً على الطائرات أو فى المحطات ، أو فى المكاتب ، أو فى الإستراحات ، أو من خلال نظم الحجز ، أو عند الولوج إلى موقع الشركة على الإنترنت ، وغير ذلك من الأمور التى يتعامل بها الراكب مع الشركة ، سيكون ذلك كله هو الفيصل فى مدى مصداقية مصر للطيران وجدارتها فى الإستمرار عضواً فى تحالف (ستار) ، وإستمرار جنى المكاسب والفوائد الكثيرة التى تتحقق من ذلك ، والتى تصل إلى حد ضمان إستمرار وبقاء الشركة فى ظل أزمة طاحنة ستشهدها صناعة النقل الجوى فى الفترة المقبلة كما أشرت إلى ذلك، وأرجو حقاً أن لا أكون مصيباً فى توقعى هذا .

وأرجوا أن لا يُفهم من كلامى أننى أغفل عناصر كثيرة أخرى على جانب عظيم من الأهمية فى أداء شركات الطيران ، ومنها معدلات الأمان ، وإنتظامية الرحلات ، وغير ذلك من الأمور التى لا مجال لتعدادها هنا ، وإن كانت جميعها تصب بشكل مباشر أو غير مباشر فى مدى جودة الخدمة التى تقدم للراكب أو العميل .

عزيزى القارئ ، أعلم أننى أطلت بعض الشيئ فى قصة إنضمام مصر للطيران لتحالف (ستار) ، وكيف كان هذا الإنضمام محصلة رؤية إستراتيجية شاملة للشركة القابضة ، وخطة عملٍ دؤبة إستغلت النجاح المذهل للتطوير الشامل الذى حدث فى مصر للطيران خلال السنوات الخمس الماضية ، والتى شَرُفت فيها برئاسة الشركة القابضة لمصر للطيران ، عملت خلالها مع فرق عمل رائعة ومخلصة لتطوير كل الأنشطة فى هذا الصرح العملاق ، من خلال برامج تطوير وخطط عمل شاملة ، ثم متابعة تنفيذها بدأبٍ وإصرار، حتى تحقق النجاح الذى كنا فى بداية الأمر نراه مستحيلاً ، ولكن فضل الله وعنايته ، والتى يوليها لمن يخلص ويجتهد ، قد أحاطتنا فتغلبنا بفضله على صعابٍ كبيرة ، كنا نرى التغلب عليها دَرب من الخيال فى بادئ الأمر .

ولاشك أن نجاحنا فى برامج التطوير التى بنيناها ونفذناها خلال مرحلة الخمس سنوات من عمر مصر للطيران العتيد ، قد تَوَجَهُ الله بنجاحنا فى الإنضمام إلى تحالف (ستار) ، الذى هو فى حد ذاته شهادة من عظماء صناعة النقل الجوى فى العالم بأن مستوى الأداء والنظم المطورة التى طبقناها بشركتنا العريقة ، قد جعلت مصر للطيران تدخل فى مصاف هذه الشركات العالمية ، فهل هناك نجاح أكثر من ذلك ؟ .

نعم هناك الكثير الذى يجب أن تفعله مصر للطيران كما أشرت ، فما النجاح الذى تحقق إلا مرحلة أولى ، يجب أن يعقبها مراحل أخرى كثيرة تتحقق فيها نجاحات أخرى بإذن الله ، تستحقها معشوقتنا مصر للطيران .

ولا أدرى سر توافق التواريخ الذى حدث فى مسيرتى مع مصر للطيران وعلاقتها بالإنضمام لتحالف (ستار) ، فقد توليت رئاسة الشركة القابضة لمصر للطيران فى ٢٠٠٣/٢/١٦ ، وكان التوقيع على إتفاقية الإنضمام لتحالف ستار فى ٢٠٠٧/١٠/١٦ ،

بينما غادرت منصبى فى مصر للطيران فى ٢٠٠٨/٤/١٦ ، ومن التوافق أيضاً أن الحفل الذى أقامته مصر للطيران لتكريمى وشرفه السيد وزير الطيران المدنى كان يوم ٢٠٠٨/٦/١٦ ، فهل لهذا التوافق فى الأيام مغزى أم هو صدفة بحته ؟ ، حقاً لا أدرى..،

الفصل العاشر

النقل الداخلى وقصة إكسبريس

الفصل العاشر

النقل الداخلى وقصة إكسبريس

عندما توليت رئاسة الشركة القابضة لمصر للطيران فى فبراير من عام ٢٠٠٣ ، كانت مصر للطيران تنفذ تجربة جديدة أقدمت عليها للمرة الأولى ، وذلك عندما إستأجرت خمس طائرات مروحية من طراز (ATR) سعة خمسين راكباً ، بهدف تشغيلها فى رحلات الطيران الداخلى ، وذلك للتغلب على مشاكل التشغيل الكثيرة لطائرات مصر للطيران كبيرة الحجم فى تلك الرحلات القصيرة ، وقد إعتادت مصر للطيران لسنوات طويلة أن تربط بين الرحلات الدولية والرحلات الداخلية للطائرة الواحدة ، وذلك بهدف إستغلالٍ أفضل لسعة الطائرة الكبيرة فى الرحلات الداخلية ، والتى غالباً ما تنقل فى الرحلة الداخلية عدداً من الركاب لا يتجاوز نصف سعتها ، عدا تلك الرحلات التى تتم فى المواسم والأعياد .

والواقع أن **<u>الربط بين الرحلات الدولية والداخلية كان يسبب ضرراً كبيراً</u>** لركاب الرحلات الداخلية ولمصر للطيران أيضاً ، فالركاب كانوا يتضررون من المواعيد المبكرة جداً ، أو المتأخرة جداً لرحلات مصر للطيران الداخلية ، وكان ذلك يحدث بسبب أن الطائرة المرتبطة برحلة دولية من مطار داخلى ، كان لزاماً عليها أن تكون متواجدة بهذا المطار فى موعد مبكر من الصباح حتى تتمكن من نقل الأفواج السياحية مبكراً طبقاً للبرامج السياحية الموضوعة لهم ، والتى تراعى ألا يكون يوم الرحيل هو يوم إقامة بالفنادق ، مع رغبة الركاب فى الوصول إلى بلادهم مبكراً للإستفادة بيوم الوصول ، أما فى العودة ، فغالباً ما كانت ترتبط الرحلة الداخلية برحلة دولية أيضاً قادمة وعلى متنها

أفواج سياحية يرغبون فى الوصول مع الساعات الأولى من الصباح ليبـدأوا بـرامجهم السياحية مع أول يوم إقامة بالفنادق .

ونظراً لأن أعداد طائرات مصر للطيران ظلت لسنوات طويلة أعداداً محـدودة ، وكلهـا من طرازات يتجاوز عدد مقاعد كل طائرة منها المائة راكب ، ويصل إلى أربعمائـة و خمسين مقعداً فى الطائرتين الجامبو قبل بيعهما ، فقد كان يصعب على الشركة تخصيص طائرات للرحلات الداخلية فقط ، وخاصة أن الشبكة الدولية كانـت متـسعة ومتراميـة الأطراف ولا تتناسب إطلاقاً مع عدد الطائرات المحدود .

وبالتالى كانت الشركة تكتفى فى معظم الأحيان فى تخطيط رحلاتها الداخلية ، أن تـربط هذه الرحلات بالرحلات الدولية والمخصصة للمقاصد السياحية الشهيرة ، وأهمها بالطبع شرم الشيخ والغردقة والأقصر ، ونتيجة لذلك كانت تُحدد معظم مواعيد إقلاع رحـلات مصر للطيران الداخلية من مطار القاهرة فى الصباح الباكر جداً ، كمـا كانـت تُحـدد توقيتات العودة إليه فى مواعيد متأخرة جداً ، ولا يخصص على مـدار اليـوم رحـلات داخلية أخرى إلا فيما ندر، أوفى المواسم والأعياد ، وإستمر هذا الحال لسنوات طويلـة بينما تتصاعد شكوى الركاب بإستمرار من هذه المواعيد المزعجة لهم ، ولعـدم وجـود رحلات على مدار اليوم ، وخاصة مع إزدياد الحركة السياحية إلى مقاصدنا الـسياحية ، وإنتعاش حركة رجال الأعمال والعاملين منها وإليها .

هذا من ناحية الركاب وتضررهم ، أما الضرر الذى كان يقع على مصر للطيـران فقـد كان كبيراً أيضاً ، فالإقبال على إستخدام الطائرات فى الرحلات الداخلية كـان ضـعيفاً بسبب مواعيد الرحلات المزعجة للركاب ، مما أفقد مصر للطيران الكثير مـن حركـة النقل الداخلى للركاب ، وإذا علمنا أن النقل الداخلى ، وكذا حركة النقل من وإلى الخلـيج العربى ، كانا يمثلان الإتجاهات المربحة للحركة فى شبكة مـصر للطيـران لـسنوات طـويلة ، لقدرنا حجم خسارة مصر للطيران من جراء ذلك .

كما أن **<u>تشغيل الطائرات الكبيرة</u>** ، وخاصة العريضة منها فى الرحلات الداخليـة ، كـان يُحَمِل الشركة تكاليف إضافية كبيرة عما لو أُستخدمت الطائرات الصغيرة المناسبة لهـذه

الرحلات القصيرة ، فالطائرات الكبيرة تُصمم أساساً بحيث تتحمل أجزاؤها الرئيسية مدد طيران طويلة فى الجو تصل إلى عشر ساعات طيران أو يزيد ، ولذلك فإستخدام هذه الطائرات فى الرحلات القصيرة مثل رحلاتنا الداخلية ، والتى لا يتجاوز زمن الطيران منها الساعة إلا قليلاً ، يؤدى إلى إهدار عمر الأجزاء فى هذه الطائرات ، لأن العمر الإفتراضى ، أو العمر حتى العمرة ، لبعض هذه الأجزاء الهامة يُحسب بعدد مرات هبوط الطائرة ، ومنها مثلاً قوائم الطائرة المركب عليها عجلاتها والأجزاء الأخرى بها ، وبالتالى فإن هذه الأجزاء يحل عليها موعد العمرة فى وقت مبكر جداً ، عما لو أُستخدمت الطائرة فى رحلات طويلة فتقل عدد مرات الهبوط ، وبالتالى لا يحل موعد العمرة إلا بعد فترة زمنية أطول بكثير .

وقد يظن بعض السادة القراء غير المتخصصين أن هذا أمراً بسيطاً ، وهذا غير صحيح لأن عمرة قوائم طائرة عريضة تُكلف الشركة مئات الألوف من الدولارات ، أى عدة ملايين من الجنيهات ، وأن إستخدام هذه الطائرة فى الرحلات القصيرة دوماً قد يؤدى إلى عمرة هذه القوائم خلال عام أو عامين ، بينما لو أُستخدمت نفس الطائرة فى تنفيذ الرحلات الطويلة التى صُممت من أجلها لإمتد عمر القوائم إلى ثمان أو عشر سنوات .

ولو طبقنا نفس المثال على جميع الأجزاء الأخرى المركبة على الطائرات الكبيرة كلها ، لعلمنا التكلفة الكبيرة التى تتحملها مصر للطيران جراء التشغيل الخاطئ لهذه الطائرات فى الرحلات الداخلية .

وهناك نواحى تشغيل غير إقتصادى أخرى تتكبدها مصر للطيران فى حالة تشغيل الطائرات الكبيرة فى الرحلات الداخلية ، فالطائرة الكبيرة تحتاج إلى وقت أكبر بكثير للتجهيز والإقلاع والهبوط عما تحتاجه الطائرة الصغيرة ، وفى هذا إهدار لوقت يتكلف جهداً ومالاً كثيراً يمكن حسابه بالقطع ، وعلاوة على ذلك فإن إستخدام الطائرات الكبيرة فى الرحلات الداخلية يضعف فرصة إستخدامها فى الرحلات الدولية ذات العائد الأكبر للشركة .

كل هذا دفع مصر للطيران بعد إعادة هيكلتها ، وتحويلها من مؤسسة إلى شركة قابضة وشركات تابعة فى يولية من عام ٢٠٠٢ ، وبعد إنشاء وزارة الطيران المدنى فى مارس من العام نفسه ، ومع تصاعد النقد وشكوى الركاب ، دفع ذلك كله مصر للطيران للنظر فى تخصيص طائرات صغيرة ذات سعة محدودة للرحلات الداخلية .

ونظراً لإن الشراء كان يتطلب وقتاً كبيراً للإجراءات وإنتظاراً طويلاً حتى تحل مواعيد التسليم ، مع ضرورة توفر القدرة المالية اللازمة لذلك فى وقت كانت خسائر مصر للطيران كبيرة ، فقد قررت الشركة القابضة فى الربع الأخير من عام ٢٠٠٢ ، وقبل أن أتولى مسئوليتها بعدة شهور **إستئجار هذه الطائرات المروحية الصغيرة لتخصيصها للرحلات الداخلية فقط .**

وكانت من مزايا السعة الصغيرة لهذه الطائرات ، إمكانية زيادة تكرارية الرحلات الداخلية للمقصد الواحد عدة مرات على مدار اليوم ، وهو ما يلبى مطلباً أساسياً لركاب الرحلات الداخلية ، وخاصة رجال الأعمال منهم ، أو من يرغب فى قضاء مصالحه خلال يوم عمل واحد ، فيذهب فى الصباح ويعود فى المساء دون تحمل نفقات وعبء الإقامة بالفنادق . كما قررت الشركة بعد تلقى العروض وإجراء الدراسات اللازمة إختيار الطائرة (ATR) ، وهى طائرة مروحية أوربية الصنع وتسع خمسين مقعداً ، وبالفعل تم التعاقد على تأجير خمس طائرات من هذا النوع من إحدى الشركات بأوروبا الشرقية ، وكان إيجار الطائرات بنظام ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance) ، وهو مايعنى أن تتحمل الشركة المؤجرة تكاليف هذه العناصر المشار إليها ، بينما تتحمل الشركة المستأجرة باقى التكاليف ، وأهمها تكلفة الوقود وإقامة الأطقم وتكاليف الخدمة الأرضية وخدمة الركاب ورسوم المطارات .

وعادة ما يكون إيجار الطائرات بهذا النظام عالى القيمة ، نظراً لأن المؤجر يتحمل تكاليف إضافية كبيرة عن تكلفة القيمة الإيجارية للطائرة نفسها ، وكانت مصر للطيران أيضاً فى عجلةٍ من أمرها ، تريد سرعة تأجير الطائرات لتشغيلها خلال إجازات العيد

الذى كان على الأبواب ، وأظنه كان عيد الأضحى ، حيث يتزايد إقبال المصريين والأجانب أيضاً على قضاء الأعياد فى المقاصد السياحية المصرية ، وخاصة شرم الشيخ والغردقة .

وكان يتزامن هذا العيد مع أعياد الميلاد فى أوروبا فى هذا العام ، مما جعل الإقبال على تشغيل الطائرات الصغيرة داخل أوروبا عالياً ، وقد أدى ذلك إلى قلة الطائرات الصغيرة المعروضة للإيجار بالسوق العالمى ، وقد أدت هذه العوامل إلى تأجير هذه الطائرات بأسعار أعلى نسبياً عن أسعار الإيجار المعتادة لهذه الفئة من الطائرات .

وقد عملت هذه الطائرات فى النقل الداخلى لعدة شهور، من نهايات عام ٢٠٠٢ وحتى منتصف عام ٢٠٠٣ ، ونجحت تجربة تشغيلها فى مصر للطيران نجاحاً كبيراً ، وذلك من حيث قياس مدى إقبال المصريين على السفر الداخلى بالطائرات إذا توافرت الخدمة المناسبة ، ونجحت أيضاً فى خلق ثقافة السفر بالطائرات داخلياً لدى شرائح جديدة من المجتمع المصرى ، وكانت نسبة إمتلاء الرحلات تتجاوز خمسة وثمانين بالمائة فى معظم الأحيان ، وكانت تصل إلى مائة بالمائة فى أحيان كثيرة ، ورغم ذلك لم تنجح هذه التجربة إقتصادياً لأسباب خارجة عن إرادة مصر للطيران .

فإلى جانب زيادة سعر الإيجار نسبياً للأسباب التى أشرت إليها ، فقد رغبت مصر للطيران فى تشجيع الإقبال على هذه الطائرات الصغيرة ، وخاصة أنها طائرات مروحية لا ينظر إليها العامة بإطمئنان كبير رغم أن العكس هو الصحيح ، فالطائرات المروحية لا تقل أماناً أبداً عن الطائرات النفاثة ، كما أن تشغيلها يكون أفضل إقتصادياً للوفرة فى الوقود وقلة تكاليف صيانتها ، وبسبب هذا التوجه نحو تشجيع المصريين للإقبال على السفر الداخلى بالطائرات ، خَفَضَت مصر للطيران أسعار تذاكر السفر للرحلات الداخلية عما كان مقرراً من قبل على الطائرات الكبيرة .

ورغم ذلك وطبقاً لدراسة الجدوى التى أُجريت ، فقد كان من الممكن أن تكون النتائج المالية للتشغيل مُرضية ، إلا أنه حدث مالم يكن فى الحسبان ، فقد ظهر فجأة ومع بدايات عام ٢٠٠٣ مرض الـ SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) الذى

يصيب الماشيه ويهدد الإنسان ، وتركز المرض فى بلدان شرق آسيا وجنوبها وبعض البلدان الأوروبية ، وقد أثر ذلك على حركة السفر العالمية بشكل كبير .

وكانت دراسة الجدوى التى أُجريت لتأجير هذه الطائرات ، قد إفترضت وبناءً على الإحصائيات السابقة ، سفر نسبة من الركاب الأجانب على رحلات هذه الطائرات بأسعار تزيد عن أسعار الركاب المصريين المخفضة ، وهو ما يحقق التوازن فى الإيراد الكلى للرحلة فيغطى تكاليفها إذا كانت نسبة الإمتلاء ثمانين بالمائة طبقاً لدراسة الجدوى .

وتسبب مرض الـ (SARS) وإنخفاض حركة سفر الركاب العالمية ، إلى إنخفاض إقبال السائحين على السفر إلى مصر، وخاصة الفرادى منهم أو المجموعات الصغيرة ، وهى الفئات التى لا تذهب إلى المقصد السياحى بمصر مباشرة ، بل غالباً ما يبدأ برنامجها السياحى من القاهرة ، وبإنخفاض أعداد الركاب الأجانب على رحلات هذه الطائرات عما كان مقدراً ، إنخفضت إيراداتها بشكل كبير، وذلك رغم أن نسبة إمتلاء الرحلات كانت تتجاوز النسبة المقدرة فى الدراسة ، إلا أن معظم الركاب كانوا من المصريين بأسعار التذاكر المخفضة .

وقد نجحت مع زملائى بالشركة القابضة بعد أن توليت مسئوليتها ، ومع الزملاء من شركة الخطوط ، فى الضغط على الشركة المؤجِرة لهذه الطائرات لتخفيض سعر الإيجارعندما بدأ مرض الـ (SARS) وإنخفضت حركة السفر عالمياً ، فوافقت الشركة بعد جهد على تخفيض الإيجار بنسبة معقولة ، ثم نجحنا بعد ذلك فى إنهاء التعاقد وإرجاع الطائرات مما قلل من الخسائر إلى حد كبير.

وفى ظنى أن تجربة تشغيل هذه الطائرات الصغيرة بالسوق المصرى قد حققت أهدافاً هامة رغم عدم نجاحها إقتصادياً للأسباب التى أوردتها ، فقد زاد إقبال المصريين بشكل كبير على السفر الداخلى بالطائرات ، وعرفت شرائح جديدة من المجتمع أن السفر الداخلى بالطائرات لا يمثل عبئاً إقتصادياً كبيراً ، وأنه أكثر أمناً وأيسر بكثير وخاصة إلى البلدان البعيدة كالأقصر وأسوان ، وأيضاً للمسافات المتوسطة كالغردقة وشرم الشيخ، ناهيك عن الوقت الكبير الذى يوفره السفر بالطائرات لهذه المسافات فى زمن أصبح

للوقت ثمناً كبيراً، وخاصة لدى رجال الأعمال وفئات أخرى من المجتمع ، ولا شك أن هذه التجربة كانت هى حجر الأساس الذى بُنى عليه تطوير مصر للطيران لنشاط النقل الداخلى لديها ، فقد تأكدت الشركة من أن الراكب المصرى ينتظر منها أن تحل له مشاكل النقل الجوى الداخلى بتقديم المنتج المناسب بالسعر المناسب ، وفى المواعيد التى ترضيه وتحقق مصالحه ، وأن ربط الرحلات الداخلية بالرحلات الدولية يسبب ضرراً للراكب وللشركة أيضاً ، ولذا كان على مصر للطيران أن تخطط لتقديم منتج مناسب لركاب الرحلات الداخلية ، ويكون مستقلاً عن المنتج الذى يُقدم لركاب الرحلات الدولية.
ورغم أن هذه القناعة تولدت لدى المسئولين بمصر للطيران ولدى شخصياً منذ إنتهاء تجربة تشغيل الطائرات المؤجرة فى النصف الثانى من عام ٢٠٠٣ ، إلا أن أوضاع مصر للطيران فى أعقاب ذلك لم تكن تسمح بالدخول فى مجال إستثمارى جديد ، فقد كانت مصر للطيران مازالت تنوء بأعباء خسائر المرحلة السابقة ، وكانت برامج التطوير العاجلة لمجالات الأنشطة المختلفة القائمة بالفعل أكثر إلحاحاً ، حتى يمكن ضبط مسار الشركة وإيقاف نزيف الخسائر، وهو ما حدث بالفعل كما أوضحت فى فصول كثيرة من هذا الكتاب.

إذن فالأولويات العاجلة كانت السبب فى التمهل لبعض الوقت فى إعادة تنظيم نشاط النقل الداخلى بمصر للطيران ، ورغم ذلك فقد حاولت مصر للطيران وبتوجيهات من السيد الوزير الإستجابة الجزئية لبعض مطالب ركاب الرحلات الداخلية ، فقد خصصت بعض الرحلات المحدودة فى مواعيد أكثر قبولاً لدى المواطنين ، وخاصة للمدن الرئيسية وهى شرم الشيخ والغردقة والأقصر ، كما كثفت رحلاتها إليها فى الأعياد والمناسبات المختلفة لتغطى الإقبال المتزايد على هذه المدن .

كما حرصنا دائماً على الحد من الزيادة فى أسعار تذاكر الرحلات الداخلية ، والتى كنا نطبقها على الرحلات الدولية ، كباقى شركات الطيران الأخرى ، كلما زادت تكلفة عناصر التشغيل وأهمها الوقود بالقطع ، ورغم هذه الإجراءات التى كانت تحاولها مصر

للطيران جاهدة ، إلا أن ذلك لم يرض مطالب المجتمع المصرى ، وظلت الرحلات الداخلية دائماً أكثر مجالات النقد التى تُوجه إلى مصر للطيران .

وفى عام ٢٠٠٥ ، حدث أمران هامان جداً كان لهما تأثير مباشر على **تعجيل مصر للطيران بخططها لإعادة تنظيم نشاط النقل الداخلى** ، وقد كان الأمر الأول هو صدور قرار السيد وزير الطيران المدنى رقم ٥٠٢ لعام ٢٠٠٥ ، والذى أطلق حرية إنشاء شركات الطيران وسهل كثيراً من شروط إنشائها وبسط الإجراءات المطلوبة إلى حد كبير .

وقد أحدث هذا القرار إنتعاشاً كبيراً فى نشاط الطيران المدنى بمصر ، وفتح الباب على مصراعيه للتنافس القوى بين شركات الطيران ، فقبل هذا القرار كان من الشروط المطلوبة لإنشاء شركات الطيران فى مصر، أن لا يقل رأس المال المطلوب عن مائتى مليون جنيه مصرى ، وأن تملك الشركة طائرة واحدة على الأقل ، وقد ألغى القانون الشرط الأول ، كما سمح بأن تبدأ الشركة نشاطها بطائرة مؤجرة ، وهو ما يقلل كثيراً من الأعباء المالية المطلوبة لإنشاء شركات الطيران ، ويختصر الكثير من الوقت اللازم لشراء الطائرات .

ورغم أهمية هذين البندين فى القرار ٥٠٢ ، إلا أن هناك بنداً أهم من ذلك بكثير، وهو البند الذى يسمح بتملك الأجانب لشركات الطيران فى مصر بنسبة مائة بالمائة من رأس المال، وذلك إذا إقتصر نشاطها على الرحلات الدولية غير المنتظمة لنقل الركاب ، كما سمح لهم بنسبة حتى أربعين بالمائة من رأس المال إذا مارست الشركة نشاط نقل الركاب المنتظم دولياً وداخلياً أو غير المنتظم داخلياً .

وفى واقع الأمر ، فإن هذه النسبة فى ملكية الأجانب لرأس مال شركات الطيران فى مصر، تزيد بكثير عن تلك التى سمحت بها دول أخرى كثيرة فى أوروبا وأمريكا ، وإذا قارنا بما كان مطبقاً فى الولايات المتحدة فى هذا الوقت ، نجدها لم تسمح أبداً بحق النقل الداخلى لشركات غير أمريكية ، كما أن قوانينها منعت تملك الأجانب لأكثر من نسبة خمسة وعشرين بالمائة من رأس مال شركات الطيران ، وقد ظلت هذه النقطة محل نزاع

بين أوروبا وأمريكا لسنوات طويلة ، وتسببت خلالها فى عدم الوصول إلى إتفاقية تحرير الأجواء عبر الأطلنطى بين الطرفين ، أوروبا وأمريكا .

وقد كان التطبيق الأمريكى لنظرية فتح الأجواء وتحرير السماوات بين الدول حريصاً دائماً على تحقيق المصالح الأمريكية إلى أقصى درجة ، رغم أن الأمريكيين هم أصحاب هذه النظرية ، ويجب أن يشاد هنا بحرص السيد وزير الطيران المدنى وسلطة الطيران المصرى على تحقيق مصالح مصر فى هذا المجال ، والوقوف بصلابة فى وجه ضغوط كثيرة ، بعضها غير مسئول ، من أجل فتح مطار القاهرة الدولى على مصراعيه بدون إتفاقيات ثنائية تحفظ لمصر حقوقها، كما تفعل أمريكا نفسها .

ويمكن أن أشير هنا إلى واقعة هامة فى هذا المجال ، وذلك كمثال عن إمكانية ضياع الحقوق بسهولة إذا لم نُحسن التمسك بها والتفاوض الجاد بشأنها ، فعندما حاولت مع رئيس إحدى الشركات العربية الموافقة على التشغيل المفتوح لمصر للطيران لأحد المطارات الداخلية الهامة بهذه الدولة ، مثلما تسمح مصر لشركته بالتشغيل المفتوح لجميع مطاراتها عدا القاهرة ، وطلبى منه السعى لدى سلطة الطيران المدنى فى دولته للموافقة على ذلك ، وكان رئيس هذه الشركة العربية تربطنى به صداقة قوية وإحترام متبادل ، فأجابنى بصراحة ودون مواربة بأن ما أعطته مصر مجاناً من قبل لا يجب أن تطلب أمامه مقابلاً الآن ، فمصالح شركته الحالية تمنعه من الموافقة على هذا المطلب .

وقد رويت هذه الواقعة للسيد وزير الطيران المدنى ، كما رويتها أمام السيد رئيس مجلس الوزراء ، وهذه الواقعة تؤكد أن قرار فتح المطارات المصرية عدا مطار القاهرة أمام جميع شركات الطيران بالعالم دون قيد أوشرط والذى أُتخذ منذ عدة سنوات ، ورغم أنه كان قراراً صائباً وساهم مساهمة فعالة جداً فى تضاعف أعداد السائحين القادمين إلى مصر، إلا أنه كان يمكن لمصر أن تحصل على بعض حقوق النقل الهامة من هذه الدول مقابل ما ستقدمه إليها بفتح مطاراتها أمام شركات الطيران بها .

وأذكر أننى تحدثت أمام كثير من المسئولين عن **أهمية الحفاظ على حقوق النقل الجوى وعدم التفريط فيها دون مقابل** ، وكنت أقول لديهم أن حقوق النقل الجوى تمثل موارد

هامة جداً لأى دولة ، فهى فى مصر بمثابة مورد إقتصادى هام كقناة السويس أو مخزون البترول فى باطن الأرض .

ويمكن ببساطة حساب ما تجنيه مصر سنوياً مقابل هذه الحقوق ، وهو كثير بالفعل ، لذا يجب علينا أن نتمثل بما تفعله الولايات المتحدة صاحبة الريادة فى عالم الطيران وكيف تحافظ على حقوق النقل بها ، وإذا قدمنا لدولة ما بعض هذه الحقوق تحقيقاً لمصالح نراها ، فيجب أن نأخذ مقابل ذلك ، وخاصةً إذا كان لنا مصالح لديها ، وكنت أؤكد دائماً أن ما أطالب به ليس تحقيقاً لمصالح مصر للطيران بقدر ما هو تحقيق لمصالح مصر الوطن .

وكنت أؤكد أيضاً أن مصر للطيران لا تخشى المنافسة بأى حال من الأحوال ، وهى قادرة عليها تماماً ، وخاصة بعد أن بدأت برامج التطوير تؤتى بثمارها ، وأعلنت مراراً أن الوضع الإحتكارى السابق لمصر للطيران وإنعدام المنافسة أمامها فى السوق المصرى ، وأسواق أخرى لسنوات طويلة ، كان هو السبب المباشر فى تدهور أوضاع مصر للطيران فى السنوات الأخيرة من عمر المؤسسة .

ولكنى كنت أتدارك وأقول أن **<u>مصر للطيران تريد المنافسة العادلة</u>** ، فإذا كانت مصر للطيران لا تتلقى دعماً مادياً من الحكومة المصرية بأى شكل من الصور ، فيجب أن تنافس شركات طيران غير مدعومة أيضاً من قبل حكوماتها ، وإلا أصبحت المنافسة غير عادلة على الإطلاق ، حيث ستلجأ الشركة المدعومة إلى خفض أسعارها بشكل مباشر أو غير مباشر على خط الطيران المتنافس عليه، أو بمعنى آخر ستضرب الأسعار مع زيادة سعة المعروض منها على هذا الخط ، فينتقل ركاب مصر للطيران إليها .

وبعد فترة تجد مصر للطيران نفسها أمام نزيف من الخسائر على هذا الخط فتضطر إلى إيقافه ، فتنفرد الشركة المنافسة المدعومة بالتشغيل عليه وتحتكره فترفع أسعارها كما تريد ، فإذا كان هذا الخط من الخطوط كثيفة الحركة بين القاهرة وإحدى العواصم العربية ، وتزيد نسبة مستخدميه من المصريين عن تسعين فى المائة مثل معظم الخطوط إلى البلدان العربية ، فلنا أن نتخيل حجم الخسارة التى سيتكبدها المصريون عندما

تحتكر تشغيل الخط شركة واحدة غير مصرية ، وربما يكون البعض منهم قد سعد فــى البداية بالأسعار المتدنية التى قدمتها هذه الشركة حتى تتمكن من إخراج مصر للطيــران من المنافسة ، ولكنهم لن يسعدوا بالقطع بعد ذلك عندما تنفرد هذه الشركة بالخط فتحتكره وتزيد أسعارها كما تشاء .

وما أرويه ليس من بنات أفكارى ، فقد حدث بالفعل لمصر للطيران هذا الأمر فى خطوط كثيرة لا تملك مصر حرية إتخاذ القرار بشأنها ، مثل خط (القاهرة – سيدنى) ، والذى تسببت إحدى الشركات المعروفة بهذه الممارسات فى إخراجنا وإخراج الآخرين من هــذا السوق ، وذلك عندما عرضت سعةً كبيرةً جداً إلى سيدنى وضـــربت الأســعار تمامــاً ، وحاولنا المنافسة فى بادئ الأمر ، ولكن التدنى الشديد فى الأسعار المعروضة دخل بنــا إلى دائرة الخسارة حتى بلغت الثمانين مليوناً من الجنيهات فى عام واحد ، فكان لابد من إيقاف التشغيل ، ثم تبعنا الآخرون حتى إنفردت هذه الشركة بالحركة من المنطقــة إلــى السوق الإسترالى ففعلت به ما شاءت .

وقد يتساءل البعض ، لماذا لم تصمد مصر للطيران أمام المنافسة ، وتتحمل قدر أكبر من الخسارة حتى تتمكن هى من إخراج الشركة المنافسة ، ثم تعوض خسارتها بعد ذلــك ؟، والرد بسيط وذكرته منذ قليل ، وهو أن هذه الشركة مدعومة تماماً مــن قبــل دولتهــا ، مدعومة فى أسعار الوقود ، ومقابل الخدمات والإيجارات بالمطار ، ورســوم الطيــران المدنى ، والضرائب والجمارك ، وغير ذلك من التكاليف الرهيبة التى تتحملها شــركات الطيران ومنها مصر للطيران .

ومن البديهى أن تدعى هذه الشركات المدعومة أنها لا تُدعم إطلاقاً ، وتعلــن ميزانياتهــا خالية من أى إشارة إلى ذلك ، حتى تتجنب المشاكل مــع الــشركات الكبيــرة ومجتمــع الطيران المدنى العالمى ، والذى ينادى بالمنافسة العادلة بــين الــشركات ، ولكــن هــذا الإدعاء أو الزَعم لا ينطلى على أحد من المطلعين علــى الأمــور الماليــة والتجاريــة بشركات الطيران ، فبحسبةٍ بسيطة نجد أن أسعار التذاكر المعروضة تقل بكثيــر جــــداً

عن التكاليف المباشرة للرحلة . والحق يقال أن السيد وزير الطيران المدنى كان دائماً يقف بقوة أمام هذه المنافسات غير العادلة حفاظاً على حقوق مصر .

ومصداقاً لما ذكرته من دعم بعض الدول لشركات الطيران بها ، أذكر حديثاً دار بينى وبين أحد الأصدقاء من رؤساء شركات الطيران ، عندما تحدثنا عن الزيادة الكبيرة التى تحدث فى أسعار البترول وتأثير ذلك على شركات الطيران ، فبادرنى متساءلاً إذا كانت مصر تدعم شركة مصر للطيران فى أسعار البترول ، فأجبته بالنفى ، وعندما أبدى دهشته بادرته بنفس سؤاله عن شركته ، فأكد لى أن شركته تحصل على دعم كبير فى ذلك ، ولم يذكر نسبة هذا الدعم ، وإن كنت أعلم أنها تصل لنحو الخمسين بالمائة ، وعندما لاحظ هذا الصديق إندهاشى من صراحته التى أشكره عليها ، قال يا أخى أن الدولة تدعم أسعار وقود السيارات فى الشوارع فلماذا لا تُدعم أسعار الوقود لشركتها الوطنية .

إعذرنى يا عزيزى القارئ من هذا الإسترسال فى السرد ، والذى خرج بنا قليلاً عن سياق الموضوع ، فقد كنت أتحدث عن أمران حدثا فى عام ٢٠٠٥ ، وعجلا بإجراءات مصر للطيران فى إعادة تنظيم نشاط النقل الداخلى للركاب بها ، وكان الأمر الأول هو صدور قرار وزير الطيران المدنى رقم ٥٠٢ فى ٢٠٠٥/٩/٢١ ، أما الأمر الثانى فهو بدء إجراءات إنضمام مصر للطيران لتحالف (ستار) فى نهايات عام ٢٠٠٥ والتى تناولتها تفصيلاً .

فعندما بدأت هذه الإجراءات ، تبين تماماً إهتمام التحالف بمدى سيطرة مصر للطيران على حركة النقل الداخلى بمصر ، وقد كان هذا الأمر من العوامل القوية التى تُدعم طلب مصر للطيران الإنضمام لتحالف (ستار) ، فمصر للطيران كان لديها سيطرة شبه كاملة على النقل الداخلى المنتظم للركاب ، وهذا ما يطلبه التحالف من الشركات الأعضاء ، حيث يؤدى ذلك بالتأكيد إلى زيادة أعداد المنقولين من هذا البلد على شبكة التحالف فى جميع أنحاء العالم ، كما سيؤدى بالمقابل إلى سهولة وصول المنقولين على شبكة التحالف إلى أى مقصد داخل هذا البلد .

والواقع أن سوق النقل الداخلى المنتظم للركاب بمصر كان ومازال مفتوحاً لجميع شركات الطيران المصرية منذ عدة سنوات ، رغم أنه فى بداية الأمر صدرت قرارات حمائية لصالح رحلات مصر للطيران ولكنها أُلغيت بعد ذلك ، ورغم ذلك أحجمت كل شركات الطيران المصرية عن التشغيل الداخلى المنتظم لأسباب عديدة ، منها تدنى أسعار التذاكر الداخلية ، وعدم تخصيص المنتج المناسب للنقل الداخلى بمصر ، والذى يتميز بالمسافات القصيرة نسبياً مما يتطلب تشغيل طائرات ذات سعات قليلة للركاب وذات مدايات محدودة ، حتى تقل تكاليف تشغيلها إلى الحد الأدنى ، وتتمكن من تنفيذ رحلات متكررة على مدار اليوم للمقصد الواحد ، فتزيد حركة الركاب على الخط وتتحقق إقتصاديات تشغيله .

وقد يكون عدم تخصيص شركات الطيران المصرية لهذه النوعية من الطائرات للنقل الداخلى ، يرجع إلى أن هذه الشركات لم يكن الهدف من إنشائها هو العمل فى السوق الداخلى المصرى ، وإنما كان معظمها يعمل أساساً فى مجال النقل الدولى غير المنتظم لجلب السائحين إلى مصر ، والإستفادة من تنامى الحركة السياحية الوافدة لمصر على مدى السنوات الماضية ، كما كان صعوبة منافسة مصر للطيران بإمكانياتها الكبيرة فى مصر، أحد العوامل التى بسببها أحجمت معظم شركات الطيران المصرية عن الدخول فى مجال النقل الداخلى المنتظم للركاب ، ورغم أنه كان مفتوحاً تماماً لأى شركة مصرية ومنذ عدة سنوات كما ذكرت ، والدليل على ذلك أن شركة خدمات البترول عملت فعلاً فى النقل الداخلى المنتظم برحلات إلى مرسى علم والوادى الجديد.

<u>وبصدور قرار السيد وزير الطيران المدنى رقم ٥٠٢ لعام ٢٠٠٥</u> ، أصبح سوق النقل الجوى الداخلى المنتظم بمصر مفتوحاً أمام شركات الطيران ، ليست المصرية فقط برأس مال مائة بالمائة كما كان الأمر قبل هذا القرار، وإنما أصبح مفتوحاً أمام شركات الطيران المساهم فيها رأس المال الأجنبى حتى أربعين بالمائة ، وهنا بدأت مصر للطيران تستشعر الخطر على سوق النقل الداخلى ، وتأثير ذلك على إستراتيجيتها

فى الإنضمام لتحالف (ستار) ، وتحويل مطار القاهرة الدولى إلى مطار محورى تكــون مصر للطيران هى اللاعب الرئيسى فيه .

وسبب إستشعار الخطر، هو وجود الأموال الهائلة حولنا ، وخاصة فى منطقة الخلــيج ، وتدفق رؤوس الأموال على مصر للإستثمار فى مجالات عديدة ، ومجال الطيران المدنى من المجالات التى تُغرى دائماً بالإستثمارات الكبيرة التى فاضت عن حاجة كثيــر مــن الأسواق ، والسوق المصرى الداخلى به ثمانون مليون نسمة ، ومازالت حركــة النقــل الداخلى أمامها نمواً كبيراً محتملاً ، فإذا كان الأمر كذلك ، فلماذا لاتندفع هــذه الأمــوال بالمساهمة مع مصريين فى إنشاء شركات طيران تستحوذ على ســوق النقــل الــداخلى بمصر، على أن تقدم المنتج المناسب لذلك من بداية الأمر، فتكون قادرة علــى منافــسة مصر للــطيران التى لا تملك مثل هذا المنتج فتخــرجها من السوق بسهولة وتــستحوذ هى عليه .

لهذا كان على مصر للطيران أن تتحرك بسرعة ، ليس خوفاً من المنافسة ، ولكن لتكون أهلاً لهذه المنافسة إذا حدثت ، وقلت لزملائى مراراً أثناء مناقشة الدراسات العديدة التــى أُجريت لإعادة تنظيم النقل الداخلى بمصر للطيران ، أن **العبــرة بمــن يــدخل الــسوق المصرى الداخلى أولاً بالمنتج المناسب** ويجب أن يكون هو مصر للطيران ، لأن ذلــك سيجعلها فى وضع تنافسى أفضل مع الأخرين عند دخولهم للسوق الداخلى ، ولذلك كــان لزاماً على مصر للطيران أن تتحرك على الفور، وتتخذ **إجراءات إعادة تنظــيم نــشاط النقل الداخلى** بها . وبدأ الأمر **بدراسات** أجراها كل مــن قطــاع التخطــيط بالــشركة القــابضة ، وكذا اللجنة التنفيذية للجنة العليا للنشاط التجارى ، ثم رأينا أن نــدعم ذلــك **بدراسة** يجريها أحد بيوت الخبرة العالمية ، وتم ذلك بالفعل ، وأجمعت **الدراسات** علــى أن نشاط النقل الداخلى لايمكن أن يتوازن إقتصادياً بأسعار التذاكر التى تبيع بها مــصر للطيران الرحلات الداخلية ، ولابد من زيادة كبيرة ، وهو ما رأيناه غير ممكنــاً تمامــاً لسببين ، أولهما الرفض المتوقع من السوق المصرى ، والثانى أن هذا الإجراء ســيكون

معوقاً تماماً لهدفنا فى تنمية سوق النقل الجوى الداخلى ، وتشجيع شـرائح جديـدة مـن المصريين على إرتياد الطائرات فى التنقل بين المدن الداخلية .

ولم نجد مخرجاً من هذا ، وبعد مناقشات مكثفة ، إلا بتشغيل الطائرات التى ستُخصص لهذا النشاط على بعض الرحلات الإقليمية القصيرة ، والتى يتروح زمن الطيران منها بين ساعة وثلاث ساعات ، حتى يُمكن تعويض خسارة الرحلات الداخلية من عائد هـذه الرحلات ، والتى ستكون أسعار التذاكر عليها بالأسعار الدولية وهى تزيد كثيـراً عـن أسعار التذاكر الداخلية .

وقد حسم الوصول إلى هذا الرأى موضوعاً آخر كانت الآراء تتفاوت فيه ولم نصل إلـى قرار بشأنه ، وهو هل الطائرات الصغيرة التى ستجلبها مـصر للطيـران وتخـصص للرحلات الداخلية يجـب أن تكـون نفاثة أم مروحيـة ، وأى سعة أفضل ، هـل سـعة (٥٠-٥٥) راكباً أم سعة (٧٠-٨٠) راكباً .

وكان بعض الرأى يؤيد الطائرات النفاثة ، وإستند فى ذلك إلـى عـدم إرتيـاح الـسوق المصرى للطائرات المروحية المؤجرة والتى تم تجربتها ، وكان هناك إنتقـادات كثيـرة لنوعية هذه الطائرات ، كما أن سرعة الطائرات النفاثة أكبر بكثيـر ممـا يقلـل زمـن الرحلات . أما الرأى الأخر المؤيد لجلب الطائرات المروحيـة ، فقـد كـان يـرى أن إقتصاديات تشغيل هذا النوع أفضل كثيراً من الطائرات النفاثة لقلـة إسـتهلاك الوقـود وأعمال الصيانة ، وأن تخفيض تكاليف التشغيل سيساعد فى التغلب على إنخفاض أسعار التذاكر الداخلية ، ويقلل جزءً من الخسائر الناتجة عن ذلك .

وفى النهاية ، وبسبب قرار تشغيل الطائرات فى الرحلات الإقليمية ، والتى قد تمتد لأكثر من ثلاث ساعات ، مما سيزيد كثيراً فى زمن الرحلة إذا كانت الطائرة المستخدمة طائرة مروحية ، قررنا أن تكون الطائرات المخصصة لنشاط الـرحلات الداخليـة والإقليميـة طائرات نفاثة .

وعندما درسنا السعة المناسبة لهذه الطائرات ، وجدنا أن الأفضل للرحلات الداخليـة أن تكون الطائرة ذات سعة من خمسين إلى ستين راكباً ، وذلك حتى يمكن زيادة عدد مرات

التردد على الخط الواحد يومياً مع نسبة إمتلاء (معامل تحميل) مناسبة لكل رحلة ، بينما وجدنا أن الرحلات الإقليمية يناسبها أكثر السعة من تسعين إلى مائة راكب ، حيث أن تكرارية الرحلات فى اليوم الواحد ستكون محدودة ، كما ستظهر الحاجة إلى تخصيص درجة مميزة لرجال الأعمال لطول الرحلة نسبياً ، علاوة على ميزة إنخفاض تكلفة التشغيل للكرسى الواحد كلما زادت سعة الطائرة والمسافة المقطوعة فى الرحلة .

وبعد دراسات مستفيضة ، وجدنا أنه من الأفضل إختيار السعة الوسطى ، من سبعين إلى ثمانين راكباً ، حتى نجمع بين ميزتى التناسب مع الرحلات الداخلية والرحلات الإقليمية أيضاً ، كما قررنا أن نجعل الطائرة درجة واحدة بطراز كرسى واحد ، وذلك طالما أن الرحلات الإقليمية التى حددناها فى شبكة تشغيل الطئرات التى بنيت عليها دراسة الجدوى لن تزيد عن الساعتين إلا قليلا . وإن كان هذا الأمر، وهو كون الطائرة ذات درجة واحدة ، قد وجدنا له حلاً قادتنا إليه الصدفة ، وإتفقنا مع الشركة الموردة على تنفيذه قبل تسليم الطائرات .

وبعد أن إنتهينا إلى تحديد المواصفات المطلوبة فى الطائرات التى ستخصص للنشاط الداخلى والإقليمى ، بحثنا عن الشركات المنتجة لهذه الفئة من الطائرات بالمواصفات المطلوبة ، ولم نجد على الساحة العالمية منتجاً لطائرات منتشرة من هذه الفئة إلا شركتين فقط ، وهما شركة (بومباردير) الكندية والتى تنتج الطائرة (CRJ٧٠٠) سعة (٧٠-٨٠) راكباً ، وشركة (أمبرير) البرازيلية وتنتج الطائرة (ERJ١٧٠) سعة (٧٠-٨٠) راكباً ، وكلا الطرازين مزود بمحركين نفاثين من إنتاج أمريكى .

وفى سياق بحثنا عن الشركات الأخرى التى تنتج هذه الفئة من الطائرات ، تعرضنا لبعض الطرازات الأخرى ولكننا إستبعدناها على الفور ، وذلك لعدم إستقرار هذه الطرازات المنتجة حديثاً بعد ، ولضعف مبيعاتها بشدة ، والذى يؤكد عدم الركون إلى مصداقية تشغيلها فى سوق النقل التجارى العالمى ، وهو ما كنا نحرص بشدة على دراسته بدقة قبل طرح طلب العروض .

وتلقينا عرضين من شركتى (أمبرير) و (بومبـــاردير) ، وشُـــكلت لجـــان البـــت الفنـــى والممارسة والتعاقد ، والتى بذلت جهوداً تُشرف أى شركة طيران ، وكنت أتابعها بنفسى فى إجتماعات مستمرة مع أعضائها للوقوف على موقف المفاوضات وتحديـــد الخطـــوة التالية ، وكان من عادتى دائماً الحرص على رفض مقابلة أى مـــسئول مـــن الـــشركات أصحاب العروض التى تقدم إلينا عروضها ، أو التى يتم مفاوضتها والتمارس معها حتى تنتهى هذه المرحلة ، ويتم الإستقرار على الشركة صاحبة العـــرض الأفـــضل لمـــصر للطيران ، فأقابل مندوبيها فى إجتماع مع أعضاء لجنة الممارســـة ، وذلـــك لممارســـة ضغوط أخيرة عليها بمعرفتى للحصول على مزايا إضافية لمصر للطيران ، وقد كنـــت أنجح فى ذلك دائماً منذ عملى فى القوات الجوية ، أو مصنع الطائرات ، وأخيراً مـــصر للطيران .

وفى النهاية ، إستقر الأمر على **إختيار عرض شركة (إمبرير) لتوريد ست طائرات مـــن طراز (ERJ-١٧٠) سعة (٧٠-٨٠) مقعداً** ، مع إمكانية تفعيل خيار شـــراء ســـت طائرات أخرى من نفس الطراز وبنفس الشروط والأســـعار ، ولا يمكـــن هنـــا بـــالقطع الإفصاح عن مبررات تفضيل هذا الطراز عن الطراز الذى كان معروضاً مـــن شـــركة (بومباردير) الكندية ، وهى شركة عريقة نكن لها كل تقدير وإحترام .

والواقع أن طائرة شركة (إمبرير) من طراز (ERJ-١٧٠) كانت تتصاعد مبيعاتها عالمياً بشكل مذهل ، نظراً للتطور التكنولوجى الكبير الذى تضمنته فـــى مختلـــف أنظمتهـــا ، وللمصداقية العالية التى أثبتتها فى التشغيل الفعلى فى شركات عالمية كثيرة ، وقد وافقت اللجنة العليا للنشاط التجارى على ما إنتهت إليه لجنة الممارسة والتعاقد ، ثم وافق مجلس إدارة الشركة القابضة وصدق السيد وزير الطيران على ما إنتهينا إليه .

وقد كان إختيارنا لهذا الطراز من الطائرات من الإنجازات الهامة فى مصر للطيـــران ، نظراً لأن طراز الطائرة يمثل عنصراً رئيسياً فى المنتج النهائى الذى ســـتقدمه الـــشركة لراكبى الخطوط الداخلية والإقليمية القصيرة ، وكان إختيارنا موفقاً تماماً ، وقـــد أثبتـــت الأيام ذلك بالفعل .

وبإختيار الطراز والإنتهاء من التعاقد مع شركة (إمبرير) ، وتحديد موعد وصول الطائرات ، والذى كان يبدأ فى منتصف عام ٢٠٠٧ ، ويستكمل مع بداية الربع الرابع من العام نفسه ، إنتهت مرحلة هامة فى عملية تطوير نشاط النقل الداخلى والإقليمى بمصر للطيران ، ولكن كان هناك مراحل أخرى وأنشطة كثيرة تستلزم إتخاذ قرارات كثيرة يجب أن تُبنى على دراسات دقيقة .

وكان يجب أن يتم ذلك فى إطار خطة متكاملة لتطوير نشاط النقل الداخلى والإقليمى بالشركة ، وهو ما تم بالفعل من خلال اللجنة التى تشكلت برئاسة المهندس محمد حسن مستشار رئيس الشركة القابضة ، وعضوية كل المختصين بالشركة القابضة والشركات التابعة ، وعلى رأسهم السيد رئيس قطاع التخطيط العام ، ورئيس قطاع التخطيط بشركة الخطوط ، ورئيس القطاع التجارى بها ، وغيرهم كثيرين .

وكان السؤال الثانى المطروح ، والذى يتطلب إتخاذ قرار هام جداً وعاجل ، هو شكل الهيكل التنظيمى لنشاط النقل الداخلى والإقليمى المطور بمصر للطيران ، وكان المطروح خياران ، إما أن تُنشأ **شركة مستقلة تابعة للشركة القابضة** وتكون شركة الطيران الثالثة بها ، مثل شركتى الخطوط الجوية والشحن الجوى ، وإما أن يُنشأ قطاع مستقل بشركة الخطوط الجوية ويكون مختصاً بالنشاط الداخلى والإقليمى فقط .

وإختلفت الآراء ، فقد كان البعض ، وهم الأكثرية ، يفضلون الخيار الأول لمزاياه العديدة التى أبرزتها الدراسة ، بينما فضل البعض الآخر الخيار الثانى لإعتبارات كثيرة ، منها إحتضان شركة الخطوط الجوية للنشاط الوليد وقدرتها على إدارته ، وأيضاً عدم إقتطاع عائد هذا النشاط من شركة الخطوط ، والذى كان يمثل نسبة تتراوح بين خمسة عشر وعشرين بالمائة من عدد الركاب المنقولين على الشركة سنوياً ، وإن كانت نسبة إيرادات الرحلات الداخلية لا تتجاوز من ثمان إلى عشرة بالمائة من إجمالى الإيرادات المحققة سنوياً ، وهذا يرجع بالطبع إلى إنخفاض أسعار التذاكر الداخلية مقارنة بأسعار التذاكر الدولية .

والواقع أن الدراسة أثبتت تماماً أن الخيار الأول هو الأفضل ، ليس فقط لمصر للطيران كمجموعة ، وإنما أيضاً لشركة الخطوط الجوية ، وكانت أهم المزايا المحققة لشركة مصر للطيران كمجموعة من جراء فصل النشاط تماماً عن شركة الخطوط ، وإنشاء شركة مستقلة له ، هو أن يقوم النشاط على مفهوم التكلفة المنخفضة للتشغيل والإدارة ، والمطبق بنجاح كبير فى جميع أنحاء العالم .

فالشركات المنخفضة التكاليف LCC (Low Cost Carriers) بدأت كنموذج فى الولايات المتحدة في بدايات العقد السابق ، ونجح هذا النموذج نجاحاً كبيراً وسحب البساط من تحت شركات أمريكية عريقة وأجبرها على الإفلاس ، ثم إنتقل النموذج إلى أوروبا وجميع أنحاء العالم بنجاح كبير، فوجدنا شركات مثل (Easy Jet) ، (Ryan air) تحقق معدلات نمو هائلة فى أوروبا بسبب تطبيق هذا النموذج الفريد فى تشغيل شركات الطيران، والذى يقوم على تخفيض تكاليف التشغيل والإدارة بنسبة كبيرة، مما يُمكن الشركة من عرض أسعار منخفضة لتذاكرها فتجذب ركاب الشركات التقليدية الأخرى ، أو تجذب شرائح جديدة من الركاب تجد هذه الأسعار فى متناولها .

وقد إنتقل النموذج إلى منطقة الخليج العربى فى بدايات هذا العقد ، فأُنشئت شركة "عربية" فى الشارقة وشركة "الجزيرة" فى الكويت ، وتبعتهما شركات أخرى ، وكان لزاماً على مصر للطيران فى سعيها لتظل اللاعب الرئيسى فى سوق النقل الداخلى المصرى ، وأن تكون منافساً قوياً لآخرين ينتظر إقتحامهم هذا السوق قريباً ، كان لزاماً عليها أن تطبق نموذج الشركات المنخفضة التكاليف ، وهى تسعى لإعادة تنظيم وتطوير نشاط النقل الداخلى بها .

وكان هذا هو السبب الرئيسى والجوهرى فى ضرورة فصل النشاط تماماً عن شركة الخطوط الجوية ، وإنشاء شركة خاصة به تطبق جميع أساليب الشركات منخفضة التكاليف فى التشغيل والإدارة ، حتى يمكنها النزول بأسعار التذاكر إلى أقصى درجة ممكنة مع تحقيق أرباح مناسبة تُمَكِنها من إستمرار النشاط وتطويره .

وإذا قال قائل أن ذلك يمكن أن يتم بقطاع منفصل فى شركة الخطوط الجوية ، فهذا غير صحيح تماماً ، لأنه لو نجح هذا القطاع فى تخفيض تكاليف التشغيل بشكل أو بآخر ، فإنه لن ينجح فى تخفيض تكاليف الإدارة لإرتباطه بالشركة الأم ، والتى تنوء بأعباء إدارية كثيرة تراكمت لديها على مدار السنين وتتحمل بسببها تكاليف كبيرة .

كما أن تكاليف التشغيل نفسها تقوم على بروتوكولات موقعة مع شركات مصر للطيران الشقيقة لتقديم الخدمة لشركة الخطوط ، وتدخل فيها إعتبارات توازنات كثيرة بين الأطراف ينسقها قطاع التنسيق ومتابعة أداء الشركات التابع للشركة القابضة ، وبالتالى فسيخضع قطاع النقل الداخلى والإقليمى لنفس البروتوكولات الموقعة مع شركة الخطوط إذا ما كان تابعاً لها ، رغم إختلاف طبيعة وحجم الخدمة التى تقدم للطائرات الكبيرة عنها للطائرات الصغيرة .

وإذا تم عمل بروتوكولات خاصة لهذا القطاع فهو يعنى أنه ذو إستقلالية خاصة تتيح له أن يكون شركة مستقلة ، وخاصة أن هذا النشاط المطلوب يجب أن يقوم على سمة تجارية جديدة تختلف عن السمة التجارية لشركة الخطوط ، من حيث إسم الشركة ، ودهان الطائرات ، وزى الضيافة ، ولغة التخاطب مع السوق ، وهو ما سيجعله كجسم غريب داخل شركة الخطوط .

وإذا أضفنا إلى ذلك ، أن نشاط النقل الإقليمى الذى هو ضرورة مؤكدة لإنجاح نشاط النقل الداخلى إقتصادياً كما أوضحت ، فهذا النشاط موجود أصلاً فى شركة الخطوط الجوية ، وبالتالى فالمنطقة المشتركة لنشاط النقل الإقليمى بين الشركة الأم والقطاع الجديد ستكون دائما محل تشابك وإختلاط مصالح بين النشاط القديم والجديد ، وخاصة أن قطاع التخطيط بالشركة سيكون قطاعاً واحداً ، وكذا القطاع التجارى ، وسيؤدى ذلك بالتالى إلى عدم وجود حدود فاصلة فى النقل الإقليمى بين النشاط القديم والجديد ، فلا نعلم أيهما حقق النجاح أو تخلف عنه .

وقد يمتد هذا التداخل إلى نشاط النقل الداخلى أيضاً ، والذى ستظل شركة الخطوط الجوية تمارسه فى الرحلات الداخلية المتصلة بالرحلات الدولية ، ويجب أن نذكر أن

توصية الإستشارى الدولى فى إعادة هيكلة مؤسسة مصر للطيران ، بفصل الأنشطة الفرعية عن النشاط الرئيسى الذى تمارسه شركة الخطوط الجوية ، هو ما أدى فى حقيقة الأمر إلى تحويل مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة وشركات تابعة ، منها شركة الشحن الجوى فإنفصل نشاط نقل البضائع عن نقل الركاب .

ويجدر هنا الإشارة ، أنه بدراسة جميع الحالات المماثلة التى طبقتها شركات الطيران العالمية عندما طورت نشاط النقل الداخلى والإقليمى بها ، وجدنا أن هذه الشركات قد أنشأت شركات مستقلة تابعة لهذا الغرض ، لتكون بمثابة شركات منخفضة التكاليف حتى تستطيع المنافسة فى السوق الشرسة التى تعمل بها ، ومن هذه الشركات (City line) التابعة لشركة (لوفتهانزا) ، وشركة (Regional) التابعة لشركة (ايرفرانس) ، وشركات (Jazz , Zip , Tango) التى أنشأتها شركة (أيركندا) من قبل ، وغيرهم كثيرون ، فلم تقم هذه الشركات بإنشاء هذا النشاط داخل شركة خطوطها الرئيسية .

أما على صعيد المزايا التى ستعود على شركة الخطوط الجوية من إنفصال النشاط المطور للنقل الداخلى والإقليمى عنها ، وإنشاء شركة مستقلة خاصة به ، فقد أثبتت الدراسات التى أجريناها أن السعة المقعدية التى ستتوفر لدى شركة الخطوط من جراء تخفيف عبء النقل الجوى الداخلى عليها ، وإسناده إلى الشركة الجديدة ، يمكن ضخها فوراً فى الأسواق العالمية المربحة لشركة الخطوط ، وخاصة منطقة الخليج العربى ، والذى بات سوقه فى حاجة واضحة لزيادة رحلات مصر للطيرن إليه ، ومواجهة المنافسة القوية من الشركات العربية فى نقل ركاب هذه الخطوط ، والذين يمثل المصريون الغالبية العظمى منهم .

وكما أشرت فإن العائد من النقل الجوى على هذه الخطوط هو عائد مجز بالفعل ، ويزيد كثيراً جداً عن العائد من التشغيل الداخلى ، والذى يؤدى إلى الخسارة فى أحيان كثيرة . أى أن شركة الخطوط الجوية بتخليها عن جزء من نشاط النقل الداخلى لصالح الشركة الجديدة، ستحصل على فائدة كبيرة بضخ السعة المتوفرة لديها إلى أسواق مربحة وعالية الإيرادات ، فتزيد إيرادات الشركة وأرباحها .

وبالقطع فإن هذا الأمر لا يتحقق ، إذا كان القرار ألا نشترى طائرات مناسبة للشركة الجديدة ، وإعتمدنا على شركة الخطوط الجوية فى تخصيص بعض طائراتها للشركة الجديدة ، ففى هذه الحالة ستتقلص السعة المقعدية المتاحة لشركة الخطوط ، وستخسر جزءً من السوق الداخلى دون أن تعوضه وبزيادة من السوق الدولى ، وهذا لم يكن توجهنا بالقطع ، فالتوجه كان للتوسع المخطط والمدروس ، مع تطوير المنتج الداخلى وتقديمه بشكل يتناسب مع احتياجات السوق .

وقد عُرضت نتائج الدراسات على اللجنة العليا للنشاط التجارى ، فوافقت على إنشاء شركة جديدة تابعة للشركة القابضة تختص بالنقل الداخلى والإقليمى ، ثم عَرَضتُ ذلك بدراساته التفصيلية على مجلس إدارة الشركة القابضة ، فوافق عليه تمهيداً للعرض على الجمعية العامة للشركة القابضة صاحبة الإختصاص ، وعرضت الدراسة تفصيليا على السيد وزير الطيران المدنى ، فوافق سيادته على إنشاء الشركة الجديدة بعد مناقشتى فى الخيارات المطروحة ومزايا وعيوب كل منها ، كما وافق على دعوة الجمعية العامة غير العادية للشركة القابضة لمصر للطيران ، حيث وافقت بالإجماع على إنشاء الشركة الجديدة تابعة للشركة القابضة ، بعد إستعراض دقيق ومناقشة موسعة للدراسات التى عرضتها .

ورغم الإقتناع التام الذى أبداه المسؤلون بشركة الخطوط الجوية أثناء الدراسات التى شاركوا فيها بأنفسهم ، أو اثناء إجتماعات اللجنة العليا للنشاط التجارى الكثيرة التى ناقشنا فيها هذه الدراسات ، حتى إنتهينا إلى قرار إنشاء شركة جديدة تابعة للشركة القابضة ، إلا أن بعضهم كان يشعر أحيانا بأن شيئا هاما سيقتطع من شركتهم ، فى حال إنتقال الجزء الأكبر من نشاط النقل الداخلى إلى شركة أخرى ، حتى وإن كانت شركة شقيقة داخل مصر للطيران ، فهذا النشاط ، وأعنى النقل الداخلى ، طالما مارسوه بأنفسهم ، وسيطر عليه القطاع التجارى ، بل وإحتكره لسنوات طويلة أجيالاً وراء أجيال، فكان يصعب على بعضهم إنتقاله إلى شركة أخرى ، ويباشره آخرون من خارج شركة الخطوط والقطاع التجارى به .

ورغم أننى كنت أرى هذا الشعور طبيعياً لدى البعض ، إلا أنى تحدثت إليهم كثيرا شارحاً الفوائد العديدة التى ستعود على شركتهم ، بفصل الجزء الأكبر من هذا النشاط المزعج بتبعاته الكثيرة ، من إيرادت محدودة ، وخسائر متوقعة فى معظم الإحوال ، ونقد دائم وصل إلى شكوى مزمنة من جانب كثير من المصريين ، وأن تركيز الشركة فى عملها على الشبكة الدولية ، وضخ السعة المتوفرة فى الخطوط ذات العائد المجزى ، وزيادة ترددات الرحلات عليها ، سيجلب على شركتهم إيرادات كثيرة ، ستزيد حتماً عن تلك التى فقدوها بانتقال الجزء الأكبر من نشاط النقل الداخلى إلى شركة أخرى .

وأن (الهدف) المطلوب تحقيقه ، وهو الإيرادات الكلية التى يحققها القطاع التجارى فى العام ، والذى يخشون عدم تحقيقه إذا انتقل نشاط النقل الداخلى إلى شركة أخرى ، سيتحقق حتما بل وبفائض كبير ، ورغم قناعتهم بما كنت أقول ، إلا أن الشعور لدى بعضهم بفقد نشاط عزيز كان يبدوعلى السطح من آن لآخر .

وكم كانت المفاوضات التنسيقية بين مسئولى شركة الخطوط الجوية ومسئولى الشركة الجديدة لتحديد شبكة الخطوط للشركة الجديدة بصفة نهائية ، وذلك بعد ان حُددت بصفة مبدئية أثنا إجراء دراسات الجدوى ، كم كانت هذه المفاوضات صعبة وخاصة على مسئولى الشركة الجديدة ، وذلك بسبب هذا الشعور الدفين لدى بعض المسؤلين بشركة الخطوط الجوية بفقدان شئٍ نفيسٍ لديهم ، وبسبب حدة التنافس بين شركات مصر للطيران التابعة وخاصة إذا مارسوا نشاطاً متقاربا .

ويجب أن أشير، إلى أن حدة **<u>التنافس بين الشركات التابعة لمصر للطيران</u>** لم يكن شيئاً سيئاً ، وإنما كان شيئا محموداً ، وأراه ظاهرةً صحية ، فالأسرة السليمة المفعمة بالنشاط والتى تتطور إلى الأفضل دائما ، يتنافس أفرادها لإظهار مدى مساهمة كل منهم فى التقدم الذى تحرزه الأسرة ، ولا شك أن رب الأسرة يتدخل إذا خرج التنافس بين أفرادها عن حدوده المشروعة ، ويصبح ضرره أكثر من فوائده .

وهذا هو **<u>الدور الذى كانت تقوم به الشركة القابضة لمصر للطيران</u>** من خلال قطاع التنسيق ومتابعة أداء الشركات ، وهو القطاع الذى طلبت إنشائه من مجلس إدارة الشركة

القابضة ، شارحا لهم الدور المحورى والهام جدا المُناط به ، فى ظل انفصال أنشطة مصر للطيران فى شركات مستقلة والمنافسة المتوقع إحتدامها بينهم ، تلك المنافسة التى ستفيد مجموعة مصر للطيران حتماً طالما لم تخرج عن الإطار المشروع لها .

ويجرنا هذا الحديث إلى توضيح آخر لابد من إيجازه ، وهو **حتمية استمرار الشركة القابضة لمصر للطيران فى أداء دورها** كإطار شرعى وقانونى لمجموعة شركات مصر للطيران ، فرغم أن القانون (٢٠٣) الذى صدر لتحويل شركات القطاع العام والمؤسسات والهيئات إلى شركات قابضة وشركات تابعة ، يفترض أن ينتهى دور الشركات القابضة وأن تستقل الشركات التابعة بنفسها تماما ، إلا أن ذلك لا يمكن ان يستقيم بالنسبة لمصر للطيران ، التى تضم أنشطة متكاملة ومتداخلة ، وتديرها شركات مختلفة تتبع الشركة القابضة لمصر للطيران .

فهذه الأنشطة تتكامل مع بعضها تماماً وتتداخل لتقدم فى النهاية منتجاً واحداً هو الرحلة الجوية ، والتنسيق الدائم بين هذه الشركات هو أمر مطلوب بإستمرار ، بل وحتمى ، وإلا إنفرط عقد المجموعة . وقد يتساءل البعض ، لماذا لا نترك لآليات السوق أن تحدد العلاقة بين هذه الشركات دون تدخل من الشركة القابضة ؟ .

وأقول لهؤلاء أن ذلك لايصلح مطلقاً فى السوق المصرى ، لأن شركات مصر للطيران المُقدمة للخدمات لشركة الخطوط هى فى واقع الأمر شركات محتكرة لهذه الخدمات بشكل شبه كامل ، فشركة الصيانة لايوجد لها بديل فى السوق المصرى ليقدم خدمة الصيانة لشركة الخطوط ، وكذا شركة الخدمات الأرضية والخدمات الجوية ، وإذا وُجد من يستطيع أن يؤدى نوعية الخدمة المؤداه منهم لشركة الخطوط ، فسوف يؤدى جزء ضئيل من هذه الخدمة فقط ، ولن يستطيع بأى حال أن يؤديها كلها أو حتى ربعها ، مع شك كبير فى كفاءة الخدمة المؤداه .

ويرجع هذا الوضع شبه الإحتكارى ، إلى أن هذه الأنشطة أنشأتها مؤسسة مصر للطيران فى السابق لتخدم نشاط النقل الجوى لديها بالسوق المصرى وبعض الأسواق الخارجية ، وكان حجم هذه الأنشطة يتزايد وينمو مع نمو نشاط النقل الجوى بالمؤسسة ،

ومع تزايد حجم مؤسسة مصر للطيران وإحتكارها شبه الكامل لنشاط النقل الجوى بمصر، أصبحت أنشطة الخدمات أنشطة شبه محتكرة بالسوق المصرى أيضا .

وعندما تحولت مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة فى منتصف عام ٢٠٠٢ ، أصبحت أنشطة الخدمات بها شركات مستقلة تابعة للقابضة ، ومع إنطلاق برامج التطوير بمصر للطيران ، وزيادة حجم الإسطول كثيرا وزيادة حجم النقل الجوى بنسبة أكبر نتيجة لتحسين الأداء ، كان من الضرورى لشركات الخدمات أن تتطور أيضا ، وقد دعمت الشركة القابضة برامج تطوير هذه الشركات ، وشجعتها كثيرا على أن تزيد من قدراتها عن احتياجات مصر للطيران ، وتتوجه إلى السوق المحلى والإقليمى والعالمى لتزيد من عائداتها بما يحقق صالح مجموعة مصر للطيران ، وقد تحقق ذلك بالفعل وبشكل أثار إعجاب جميع المراقبين .

وأعود فأقول ، أنه كان من المستحيل أن تُترك شركة الخطوط الجوية فريسة لهذا الوضع الإحتكارى لأنشطة الخدمات بالسوق المصرى ، وإلا سيؤدى ذلك فى النهاية إلى إرتفاع اسعار تذاكر الطائرات التى تبيعها شركة الخطوط الجوية بشكل جنونى يجعلها تخرج تماما من المنافسة مع الآخرين ، ويضر كثيرا بالمواطن المصرى وبمصر للطيران نفسها ، ولا يخفى على أحد أن الخدمات التى تقدمها الشركات التابعة لمصر للطيران الى شركة الخطوط الجويه ، تقدم اليها بأسعار تقل كثيرا عما تبيع به هذه الشركات للآخرين من خارج مصر للطيران .

ولا يرجع ذلك فقط إلى الحجم الكبير الذى تشترى به شركة الخطوط الخدمات من هذه الشركات ، وإنما يرجع بالدرجة الأهم الى تدخل الشركة القابضة لحماية شركة الخطوط الجوية من الوضع الإحتكارى لهذه الشركات ، وإحداث التوازن المطلوب لصالح مجموعة مصر للطيران فى النهاية ، وكان يبدو ذلك دائماً فى مفاوضات إبرام البروتوكولات بين شركة الخطوط الجوية وشركات الخدمات بالمجموعة (الصيانة والخدمات الأرضية والخدمات الجوية) ، وحتى شركة الشحن الجوى .

وقد كان البعض يظن أن شركة الخطوط الجوية تستطيع أن تفرض شروطها في هذه المفاوضات ، لأنها هى المشترى وهى التى تدفع فى نهاية الأمر مقابل ما تشتريه ، ولكن المطلع على الأمور كان يعلم أن دعم الشركة القابضة لشركة الخطوط في هذا الصدد لاحداث التوازن المطلوب الذى أشرت اليه كان هو السبب الحقيقى وراء ذلك .

وكم من المرات تدخلت بنفسى مباشرة عندما كانت تتعثر المفاوضات ، أو تطول بسبب تمسك كل طرف برأيه ، فكنت أتخذ القرار المتوازن المناسب بحضور رئيسى الشركتين، وبعد أن يكون قطاع التنسيق والقطاع المالى قد درسا موضوع الخلاف بدقة وعرضا علىَّ الرأى المناسب فيه ، ويمكن أن أدلل على هذا الوضع شبه الإحتكارى لشركات الخدمات بمصر للطيران ، وضرورة أن تقوم الشركة القابضة بإحداث التوازن داخل المجموعة بواقعة حدثت بالفعل .

فقد حاولت شركة الخطوط الجوية الضغط على إحدى شركات الخدمة بمصر للطيران أثناء المفاوضات حول أسعار هذه الخدمة ، فطلبت شركة الخطوط من أحدى الشركات المحلية العاملة فى نفس المجال عرضا لتقديم هذه الخدمة إليها حتى تضغط على الشركة الشقيقة بهذا العرض .

وكان من البديهى ألا ترد الشركة المحلية على هذا الطلب لسببين ، الأول أنها لا تملك الإمكانيات التى تمكنها من تقديم حجم الخدمة الكبير جداً الذى تطلبه شركة الخطوط الجوية ، والذى لا يتوفر إلا فى شركة الخدمة الشقيقة بمصر للطيران ، وذلك على الرغم من أن هذه الشركة المحلية هى من الشركات المحترمة والكبيرةً نسبيا فى مجال هذه الخدمة ، وتقدم خدماتها لشركات طيران عالمية بكفاءة كبيرة ، ولكن حجم الخدمة الذى تطلبه مصر للطيران يفوق بكثير إمكانياتها المتاحة .

والسبب الثانى وهو الأهم ، أن الأسعار التى تشترى بها شركة الخطوط من الشركة الشقيقة هى أسعار مخفضة جداً ، ولا يمكن أن تبيع بها ابداً هذه الشركة المحلية وإلا ستحقق خسائر فادحة .

وكرئيس للشركة القابضة لمصر للطيران ، لم أنزعج عندما أُبلغت عن محاولة شركة الخطوط الجوية جلب أحد عروض الخدمة المحلية لها من خارج مجموعة مصر للطيران، وذلك لسببين ، الأول أننى كنت على يقين من أن هذا الأمر لا يمكن أن يتحقق بسبب الظروف التى شرحتها ، والثانى أننى كنت أرحب بأى خطوات تقوم بها الشركات التابعة للدخول الى أسواقٍ خارج مجموعة مصر للطيران ، سواءً كانت هذه الأسواق لشراء خدمات منها أو بيع خدمات أو منتجات إليها ، وبشرط عدم الإضرار بمصالح مصر للطيران .

فكنت أرى أنه اذا اشترت شركة الخطوط الجوية الخدمة التى تريدها بالأسعار المناسبة لها ، وبالمستوى الذى ترضى عنه من خارج مجموعة مصر للطيران ، فلن يكون هذا ضاراً لمصر للطيران ، وذلك بشرط أن تتمكن الشركة الشقيقة التى كانت تبيع هذه الخدمة لشركة الخطوط الجوية من بيعها لعميل آخر خارج مصر للطيران ، وبأسعار تفوق ما كانت تبيع به لشركة الخطوط الجوية ، بل إن هذا سيكون مفيداً جداً لمجموعة مصر للطيران ، ليس فقط بسبب زيادة أرباحها فى هذه الحالة ، ولكن أيضاً للفوائد الجمة التى ستعود على شركات المجموعة من الدخول الى حلبة المنافسة بالسوق المفتوح .

وكنت اقول دائماً لزملائى بمصر للطيران ، أنه اذا جاء اليوم الذى لاترغب فيه شركة مصر للطيران للصيانة مثلا ، فى تقديم خدمات الصيانة لشقيقتها مصر للطيران للخطوط الجوية ، بسبب أن جميع طاقتها الإنتاجية مطلوبة فى السوق المحلى والعالمى ، وبأسعار أفضل بكثيرٍ جداً عما تبيعه مصر للطيران للخطوط الجوية ، فإن شركة مصر للطيران للصيانة تكون قد نجحت بالفعل فى السوق الخارجى ، وذلك بغض النظر عن أن الشركة القابضة ستتدخل بالقطع إذا حدث هذا لتحقق التوازن المطلوب بين مصالح الشركتين ، ويعود بالنفع الأكبر على المجموعة كلها .

ولا شك أن نفس الأمر ينطبق على باقى شركات الخدمات فى مجموعة مصر للطيران ، وفى تقديرى أن الإقبال الكبير من السوق الخارجى الذى تشهده كلا من شركتى الصيانة

والخدمات الأرضية ، بعد التطوير الهائل الذى تم فيهما فى السنوات الأخيرة ، قد يجعل هذا الأمر قابلاً للحدوث خلال الفترة القادمة ، وهو ما يحتم على الشركة القابضة فى هذه الحالة أن تتدخل لتحقيق التوازن الذى يحقق مصالح مجموعة مصر للطيران .

وقطعاً لا يقتصر دور الشركة القابضة لمصر للطيران على التنسيق بين شركاتها التابعة، وتحقيق التوازن بينها بما يحقق مصالح المجموعة كلها ، وإنما لها دور أكبر من ذلك بكثير في تحقيق تكامل الأداء بين شركات المجموعة ، وذلك من خلال وضع الإستراتيجية العامة للمجموعة ، وتحديد الرؤية والمهمة والأهداف ، والتى يشتق منها الإستراتيجيات والرؤى والمهام والأهداف للشركات التابعة جميعها ، حيث تقوم هذه الشركات بوضع خطط الأعمال خاصتها بناءً على ذلك .

وتتولى الشركة القابضة ممثلة فى قطاع التخطيط العام التابع لها الإشراف على وضع هذه الخطط ، والتأكد من تكاملها بين الشركات التابعة جميعا ، وذلك قبل التصديق عليها من رئيس الشركة التابعة ورئيس الشركة القابضة ، ثم تتولى الشركة القابضة بعد ذلك متابعة تنفيذ هذ الخطط بدقة من خلال قطاعاتها المختلفة كل فى مجاله ، وإن كان قطاع التخطيط العام والقطاع المالى بالشركة القابضة ، هما المسؤلان عن المتابعة العامة لتنفيذ خطط الأعمال ، والتى تتبلور فى موازنات وميزانيات الشركات .

وقد أردت من هذا السرد أن أبين كما أشرت من قبل ، من أن دور الشركة القابضة لمصر للطيران لا يمكن أن ينتهى وإلا إنفرط عقد هذه المجموعة ، وفُقد العائد الكبير من تكاملها ، وهذا العائد لا يعود على الشركة القابضة فقط ، وانما يعود على جميع الشركات كل على حدة ، فتكامل كل شركة مع الأخريات ذات الصلة داخل المجموعة ، يضيف إليها وإلى الأخريات فوائد كثيرة وتزيد من عائداتهم .

وإذا إدعى أحد ، أن فرط عقد مصر للطيران سيكون فى صالح المنافسة بالسوق فهذا خطأ بين ، لأن الأنشطة بشركات المجموعة هى أنشطة تتكامل ولا تتنا فس فيما بينها ، والتنافس يكون بين الشركات العاملة فى نفس مجال النشاط . ولا شك أن قدرة شركات

مصر للطيران على المنافسة مع الشركات الإقليمية والعالمية المثيلة لهـا فـي النـشاط ستضعف كثيرا إذا إنفرط عقد المجموعة ، وإستقلت كل شركة بذاتها .

إن لحرية السوق حدود وضوابط يجب أن تتوخاها الدولة لتحقق بهـا مـصالح الأمـة ، واعتقد ان الأزمة المالية العالمية الأخيرة قد اثبتت ذلك تماما.

وأعود الى الشركة الجديدة التى تقرر انشائها تابعة لمصر للطيران القابضة ، وتخـتص بالنشاط المطور للنقل الداخلى والإقليمى ، فبعد إتخاذ قرار إنشاء الشركة تم تكليف اللجنة المشكلة برئاسة المهندس محمد حسن ، مستشار رئيس الشركة القابضة ، بوضع **خطـط إنشاء الشركة** ، وكان يعاونه فى ذلك رؤساء القطاعات المختصة بالـشركة القابـضة ، والعناصر التى رآها لازمة فى الشركات التابعة ، وبذلت هذه اللجنة جهوداً مكثفةً جداً ، وكنت أتابع أعمالها بصفة مستمرة ، وأتناقش مع رئيسها بصفة شبه يومية حول كثير من التفاصيل التى يلزم إتخاذ قرارات بشأنها ، وبعلم كل من شارك فى إنشاء شركة طيـران كم هى كثيرة ومعقدة هذه التفاصيل .

وكانت كل خصائص نموذج شركات الطيران منخفضة التكاليف ماثلةً دائماً أمام أعيننـا فى كل قرار إتخذناه ، فمنذ اليوم الأول قررنا أن تكون جميع الخدمات المقدمة للـشركة الجديدة من خارجها (Out Sourced) ، وأن تعتمد فى ذلك على شركات مصر للطيران الشقيقة ، وألا تُنشئ مقراً خاصاً بها ، وإنما تعتمد على مجموعة مكاتب تخـصص لهـا بالمبنى الإدارى ، وأن يكون عدد الموظفين بها محدوداً للغاية ، فلايتجـاوز العـشرين موظفاً بخلاف أطقم الطيران التى تم حساب أعدادها بدقة .

وكان الوقت المتاح محدوداً لتنفيذ كم هائل من الأعمال المطلوبة لإنشاء الـشركة وبـدء نشاطها ، وأذكر أن الوقت المتاح حتى بدء استلام الطائرات كان عامـاً واحـداً ، مـن منتصف ٢٠٠٦ تقريباً حتى منتصف ٢٠٠٧ ، فكيف يمكن خلال عام واحد الإعلان عن الأطقم المطلوبة ، وإنتقائهم من خلال اللجان والمعايير المدققة ، ثم تنفيذ برامج تدريبهم، ناهيك عن باقى الأعمال الإدارية والمالية ، وأيضا الفنية المتعلقة بمواصفات الطـائرات نفسها والمعدات المطلوبة عليها .

فكما يعلم المختصون ، فإن التوقيع على عقد شراء طائرات يكون بداية لأعمال كثيرة مع الشركة المنتجة ، وذلك لتحديد كل المواصفات والمعدات المطلوبة على هذه الطائرات ، فالشركة تنتج الطائرات بالمواصفات والمعدات الأساسية فقط ، ثم تنتظر من المشترى تحديد المعدات الإختيارية لتركيبها على طائراته ، وقد تشمل المعدات الإختيارية نوعَ محركات الطائرات إذا كان هناك أكثر من نوع يمكن تركيبه ، وكذا طراز كراسى الطائرات وأنظمة الترفيه ، وأقسام إعداد الوجبات للركاب (الجاليهات) ، وغير ذلك طبقا لإختيارات المشترى ، كما تشمل ايضا إختيار الألوان الداخلية لفرش الطائرات ، والألوان الخارجية لدهانها ، وغير ذلك من الإختيارات المختلفة .

وعندما أحسست بضيق الوقت أمام حجم الأعمال الضخم المطلوب إنجازه ، قررت أن تبدأ على الفورالإجراءات القانونية لتشكيل الشركة ، حتى يمكن أن يتولى رئيسها تنفيذ المهام من بداياتها ويكون بالتالى مسؤلاً عن نتائجها ، فليس من المقبول أو من المستحب أن يتولى أحد تنفيذ كل هذه المهام ، ثم يأتى آخر يتولى رئاسة الشركة ويكون غير راضٍ عن بعض الأعمال التى نُفذت فى سبيل إنشاء الشركة ، وكان أيضاً الإنشاء القانونى للشركة مطلباً هاماً للسيد رئيس القطاع المالى بالشركة القابضة ، حتى يمكن تخصيص الميزانية المطلوبة لتغطية نفقات إنشاء الشركة .

وكان لزاماً علىَّ فى هذه المرحلة ، أن أختار من يتولى رئاسة هذه الشركة ، وتلفت حولى ونظرت قريباً و بعيداً وفكرت بتركيز شديد ، ولم **أجد أحداً أفضل من المهندس محمد حسن أرشحه لهذه المسؤلية الضخمة بتولى رئاسة الشركة الجديدة** ، فالمهندس محمد حسن هو خريج المدرسة المبدعة لهندسة الطيران فى القوات الجوية ، وأكتسب بها خبرات متميزة جداً سواءً فى التشكيلات الجوية ، أو أثناء عمله بالخارج بمكتب المشتروات فى واشنطن لعدة سنوات ، أو عند عمله فى السكرتارية العسكرية للقوات الجوية ، والتى تعتبر مطبخ الدراسات لإعداد القرارات فى القوات الجوية ، وأمتزجت خبراته فى القوات الجوية مع صفات شخصية يتميز بها بين أقرانه وشهد بها جميع الزملاء .

وعندما تقاعد من الخدمة فى القوات الجوية فى رتبة العميد ، إنتقل للعمل فى القطاع الفنى بمؤسسة مصر للطيران ، وكان ذلك فى بداية عام ١٩٩١ ، وقد تلاقينا فى مصر للطيران عنما نُدبت من الهيئة العربية للتصنيع الى وزارة الطيران المدنى، ثم رئيسا للقطاع الفنى بمؤسسة مصر للطيران ، وكان المهندس محمد حسن مستشاراً لرئيس القطاع فى ذلك الوقت ، وأذهلنى بمدى إلمامه بكل الموضوعات الفنية بالقطاع ، والمشروعات الجارية أو المتعاقد عليها ، ومدى فهمه العميق لجميع خبايا القطاع، والعلاقات المتشابكة فى منظومة العمل به ، وأيضاً علاقات المسؤلين عن إدارة هذه المنظومة من مديرى عموم ومديرى إدارات .

وقررت أن يستمر فى موقعه كمستشار لرئيس القطاع الفنى ، ثم مستشاراً لرئيس شركة الصيانة عندما عُينت فى هذا المنصب بعد ذلك بشهرين ، وقد لفت نظرى وأثار إهتمامى فى هذا الوقت ، أن المهندس محمد حسن لم يكن ملماً فقط بما يدور فى القطاع الفنى الذى تحول الى شركة الصيانة ، وإنما كان ملماً بموضوعات كثيرة ومشاريع هامة جداً تمت أو تتم فى مصر للطيران كلها ، وذلك إما لإشتراكه المباشر فيها ، أو غير المباشر، أو لإطلاعه المستمر على المشروعات الهامة التى كانت تدور بالمؤسسة ، وأشهد أن المهندس محمد حسن بخبراته هذه قد عاوننى كثيرا فى إدارة شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية .

وعندما عُينت رئيساً للشركة القابضة لمصر للطيران فى فبراير من عام ٢٠٠٣ ، وافق على أن ينتقل معى مستشاراً لرئيس الشركة القابضة لمصر للطيران ، فقد كنت فى حاجة إلى خبراته ورؤيته الثاقبة ودقته فى الأداء ، وذلك لمعاونتى فى تحقيق أهدافنا الطموحة فى إعادة هيكلة مصر للطيران لإقالتها من عثرتها ، ثم تطويرها تطويراً شاملاً، وقد كان المهندس محمد حسن خير مُعين لى ولمصر للطيران فى تحقيق هذا النجاح المذهل الذى تحقق .

كنت أرى أن المهندس محمد حسن هو الإختيار الأمثل ليكون أول رئيس للشركة الجديدة، ليس فقط لأنه تولى جميع خطوات الإعداد لإنشاء الشركة ، وأشرف على كل

الأنشطة التى تمت من أجل ذلك منذ بدأت الفكرة وتأكدت بالدراسات العديدة ، ثم دراسة الجدوى والتنسيق الشامل مع شبكة الخطوط الجوية لإنشاء شبكة الشركة الجديدة ، وغير ذلك من دراسات وإجراءات ومفاوضات ومناقشات وتنسيق مع الشركة المنتجة للطائرات، ولجان العمل المستمرة ، ومتابعة تنفيذ سيل القرارات التى إتخذناها فى سبيل إنشاء الشركة ، ليس من أجل ذلك فقط كان اختيارى للمهندس محمد حسن ، وإنما أيضاً لخبراته المتعددة والمتميزة التى إكتسبها فى مصر للطيران بعد ما يقرب من سبعة عشر عاماً من إنضمامه اليها ، علاوة على خبراته المتميزة بالقوات الجوية وصفاته الشخصية المتميزة التى يشهد بها الجميع .

وفى واقع الأمر فإن الأربع سنوات التى قضاها معى مستشاراً لرئيس الشركة القابضة ، وقبل أن يتولى رئاسة شركة الخطوط الداخلية والإقليمية ، قد إكتسب خلالها خبرات جديدة هائلة فى المجالات التخطيطية والتجارية والمالية والقانونية فى مصر للطيران ، وقد أسندت إليه رئاسة لجان كثيرة عملت فى كل هذه المجالات فى مرحلة إعادة هيكلة مصر للطيران .

ونظراً لما يتمتع به من ذكاءٍ وقدرةٍ على الغوص فى عميق الموضوعات بأدق التفاصيل، والقراءة مابين السطور ، وصبر كبير فى العمل لساعات طوال على موضوع واحد ولأيامٍ كثيرة ، مما مكنه من إكتساب خبرات متميزة فى معظم مجالات العمل فى مصر للطيران ، فقد أصبح بحق ما كنت أصفه به دائماً من أنه (Business Oriented) ، بمعنى أنه يتفهم كل جوانب إنجاح منظومة الأداء فى شركات الطيران لتحقق الربح ويتطور الأداء .

وبعد أن إستقر إختيارى على المهندس محمد حسن عرضت الأمر على السيد وزير الطيران المدنى ، فوافق على ذلك بعد أن ناقشنى فى أسس الاختيار بدقة ، وعما إذا كانت هناك إختيارات بديلة ، ثم عقدنا الجمعية العامة غيرالعادية لتأسيس الشركة ، وبدأت الخطوات الرسمية لتأسيسها برئاسة المهندس محمد حسن .

وكثف السيد رئيس الشركة من جهوده ، وتخيرنا معا مساعدين متميزين جداً له ليكونوا نواة الإدارة للشركة ، وكان من بينهم الأستاذ شريف المغلوب مديراً للنشاط التجارى ، والذى أصبح فيما بعد رئيساً للقطاع التجارى بشركة الخطوط ، وقد أدى الأستاذ شريف دوراً متميزاً ومؤثراً فى المراحل الأولى لتشغيل الشركة ، نظراً لعلاقاته المتميزة مع كل العاملين فى القطاع التجارى ، وخاصةً رئيس القطاع فى ذلك الوقت ، الأستاذ صفوت مسلم ، حيث وظف هذه العلاقات أفضل توظيف لحسن التنسيق بين شركة الخطوط والشركة الجديدة ، وهو ما كانت تتطلبه هذه المرحلة بشدة .

كما تم ندب الأستاذ إيهاب غازى من قطاع التخطيط العام ليتولى إدارة التخطيط ، ويكون مسئولاً عن إعداد خطط الأعمال الطموحة للشركة الجديدة بالأساس العلمى السليم وبواقعية تامة تقوم على دراسة دقيقة للسوق وتطوراته ، كما كان مسؤلاً مع المدير التجارى عن تخطيط شبكة الشركة الجديدة وتخطيط فتح الخطوط ، والإشتراك فى التنسيق مع شركة الخطوط الجوية وباقى شركات مصر للطيران ، والواقع أن الأستاذ ايهاب غازى من الشخصيات المتميزة والمديرين الناجحين بمصر للطيران ، وأتنبأ له بمستقبل واعد بإذن الله لإخلاصه فى عمله ، مع سرعة ومرونة وإلتزام فى الأداء ، إلى جانب اللماحية والفكر المتطور بعيداً عن النمطية ، وكان إختياره للشركة الجديدة موفقاً للغاية وأثبتت الأيام ذلك .

وأرجو أن يعذرنى باقى الزملاء لعدم ذكرهم بالإسم ، فقد كانوا من صفوة كوادر مصر للطيران كل فى مجاله ، ودققت كثيراً مع الزميل المهندس محمد حسن وباقى المسؤلين قبل إختيارهم للشركة الجديدة .

وبدأت الصفوة المنتقاه مع المهندس محمد حسن فى تنفيذ الخطة الموضوعة لإستكمال إجراءات إنشاء الشركة وبدء النشاط ، وكان منصب مدير العمليات بالشركة من المناصب الهامة المطلوب سرعة إستيفائها ليشارك بجهوده فى إنتقاء أطقم الطيران ، وبعد فحص وتدقيق فى كل الإختيارات المتاحة ، ساعدنا فيها زملاء أفاضل مثل الأخ

المرحوم الطيار مجدى الوزيرى رئيس قطاع الأمن الأسبق بمصر للطيران ، كما لم يبخل علينا السيد وزير الطيران بنصائحه فى هذا المجال .

وفى النهاية وقع الإختيار على الزميل الطيار حلمى رزق ، وهو من الطيارين الأكفاء أصحاب الخبرات الطويلة فى القوات الجوية ، وتبوأ قيادة أسطول النقل الجوى بالقوات الجوية لعدة سنوات ، وحصل على تراخيص الطيران للطرازات التجارية التى عمل عليها ، بالإضافة الى تمتعه بحزم القائد وتفهمه مع خلق رفيع .

وبتعيين الطيار حلمى رزق مديراً للعمليات ، بدأت عجلة إنتقاء الأطقم الجوية من خلال عملية شاقة مدققة وطويلة ، ونجحت الشركة فى نهاية الأمر فى إيفاد المجموعة الأولى من الطيارين للتدريب فى الموعد المحدد والمناسب لموعد إستلام الطائرات ، والذى كان محدداً لأولها فى بداية النصف الثانى من عام ٢٠٠٧ .

وقام المهندس محمد حسن وفريقه المعاون **بدراسة دقيقة لإنتقاء إسم للشركة الجديدة ،** وتم فى هذه الدراسة إستعراض أسماء جميع الشركات العالمية ذات النشاط المشابه ، كما تم تحليل السمات التى يجب أن يتميز بها النشاط الجديد المطور للنقل الداخلى والإقليمى، وعرض مقترحات الأسماء التى تعبر عن هذه السمات ، كما تم أيضاً دراسة مدى الحاجة الى إرتباط إسم الشركة الجديدة بإسم الشركة الأم "مصر للطيران" ، وكنت أُشارك بشغفٍ فى إستعراض نتائج هذه الدراسات معهم حتى توصلنا فى نهاية الأمر الى اختيار إسم Egypt air express (مصر للطيران إكسبريس) .

وقد وجدنا أن اسم (إكسبريس) يعبر عن السمات التى يجب أن يتميز بها النشاط المطور، تلك السمات التى بُنيت عليها كل الدراسات والتى نعمل جاهدين لتحقيقها ، فإسم (إكسبريس) يعنى السرعة والتكرارية والإنتظام ودقة الأداء ، ورغم أننا لاحظنا أن الإسم قد أُستخدم كثيراً فى شركات الطيران ، بل وفى مجالات أُخرى عديدة ، إلا أننا وجدنا أن إرتباط الإسم بإسم مصر للطيران سيميزه تماماً ، سواءً بالنسبة لشركات الطيران التى تستخدم نفس الإسم ، أو بالنسبة للأنشطة الأخرى غير الطيران التى تستخدمه أيضا .

كما أن إرتباط الإسم بمصر للطيران يعنى الإرتباط بعراقة الإسم الذى إمتد لخمسة وسبعين عاماً ، مع الإرتباط أيضا بالنجاحات الهائلة التى تحققت فى مصر للطيران فى السنوات الأخيرة ، مثل حصولها على شهادة الأيوزا ، والتى تشهد أن الشركة الحاصلة عليها قد إلتزمت بكل الشروط وإجراءات العمل ومتطلباته التى تضمن سلامة الرحلة الجوية ، كما رأينا أن إلتصاق إسم (إكسبريس) بإسم مصر للطيران كان ضرورياً لإعطاء الركاب الثقة والإطمئنان إلى إرتكاز الشركة الوليدة (إكسبريس) الى هذا الصرح العملاق "مصر للطيران" .

وعندما عرضت الإسم الذى توصلنا اليه على السيد وزير الطيران المدنى لاقى استحساناً وقبولاً كبيراً لديه ، فبدأنا الإجراءات العاجلة لإستكمال_السمة التجارية لشركة إكسبريس (company Brand) ، وكان أهمها الوصول إلى الشكل الخارجى المناسب لطائرات الشركة ، والذى يعبر عن هويتها وطبيعة نشاطها ، وفضلنا الإستعانة بالخبرة العالمية فى ذلك ، وبالفعل وفرت الشركة المنتجة للطائرات أحد الإستشارين العالميين المتميزين فى هذا المجال .

وعرض الإستشارى علينا أفكاراً كثيرةً ناقشناها معه ، حتى توصلنا الى الشكل المميز لأمواج البحر التى تتدرج من مقدمة الطائرة ومن نهايتها تاركة منطقة الوسط بالجسم كأنها شاطئ أو أرض ممتدة ، ولم تكن الفكرة جديدة فقط ، وإنما كان تنفيذها بمشتقات اللون الأزرق المتدرجة منه رائعاً أيضاً ، وكانت الفكرة تعبر عن المقاصد السياحية المصرية الجميلة التى ستعمل منها واليها هذه الطائرات ، ومعظمها شواطئ كشرم الشيخ والغردقة ومرسى علم ومرسى مطروح .

وقد أردنا باختيارنا هذا ، أن نطرح للجمهور المصرى أحد الجوانب الهامة للمنتج الجديد المطور الذى نعده للنقل الداخلى والإقليمى ، وهو الشكل الجذاب والألوان المبهجة الأنيقة ، مع أحاسيس التفاؤل والهدوء والشعور بالإنتعاش التى تتولد فى نفس المشاهد عند رؤيته للبحر وأمواجه ، كنا بذلك نؤكد أن الجوهر الجيد الذى نحن بصدد إعداده لابد أن يُكتمل بمظهر خلاب أيضاً حتى يتكامل المنتج بأناقته مع جودته .

وما زلت أذكر كيف إنتقينا **زى آنسات الضيافة الجويــة** للشركة ، حيث عرضت علينــا السيدة الفاضلة صاحبة شركة الأزياء تصاميم مبتكرة فى جلسات عديــدة شــارك فيهــا زملاء وزميلات من مصر للطيران ، وأذكر منهم الى جانب الــسيد رئــيس الــشركة ومدير الضيافة بها ، والذى أُنتدب من شركة الخطوط الجوية ، أذكر الزميلــة الأســتاذة فاطمة عباس والزميلة الأستاذة يسرية رجب ، وعدد من الزميلات المتميزات بالــضيافة الجوية بمصر للطيران من أصحاب الخبرة والأداء المشرف .

وكان السيد وزير الطيران يشرفنا بالحضور فى هذه الجلسات ، وأشهد أنه رغم قلقه من اللون البرتقالى الذى تخيرناه لجاكت زى المضيفة ، إلا أنه تركنا نستقر على إختيــاره ، وكان الجاكت البرتقالى عندما عرضته إحدى المضيفات مع البنطلــون الكحلــى مبهــراً بالفعل ، وشعر معظمنا ، وأنا أولهم ، بأن هذه الألوان لزى الضيافة هى المكملة بالفعــل للصورة المبهرة والمبهجة ، والتى نريد أن يكون عليها منتج (إكــسبريس) للــرحلات الداخلية والإقليمية .

وإستكمالاً لمواصفات الجودة التى أردناها لهذا المنتج الجديد ، تخيرنا أن تُكسى مقاعــد الركاب بجلد فاخر بألوان جميلة تتناسب مع ألوان الطائرة ، وساعدنا فى ذلك إستــشارى الشركة المنتجة ، ولم نتردد أبداً فى إختيار الأجود لأى من معدات الطائرة ، كلما كــان هناك مجالات للإختيار .

وأذكر قبل بدء توريد الطائرات بفترة قصيرة ، قد تكون شهرين أو ثلاثة ، أننى كنت فى مُهمة بأوروبا ، وتنقلت مابين فرانكفورت وميونخ فى طائرة من طراز(أيربــاص ٣١٩) على ما أذكر، ولاحظت أن الحاجز الذى يفصل بين درجة رجــال الأعمــال والدرجــة الإقتصادية يبدو حاجزاً متحركاً ، فنهضت من مقعدى برجال الأعمــال أثنــاء الرحلــة لأنظر إذا كان هناك فرق بين مقعد الركاب فى درجة رجال الأعمال عنه فــى الدرجــة الإقتصادية، ولم أجد أى فرق .

فبدأت أراقب الفرق فى الخدمة المقدمة على الطائرة للركاب على الدرجتين ، فلاحظــت أن ركاب درجة رجال الأعمال يُقدم اليهم وجبة خفيفة جافة مع مشروبات باردة وساخنة،

كما تُقدم لهم الجرائد أيضاً ، بينما لا يُقدم لركاب الدرجة الإقتصادية أيٍ من ذلك .
وعندما وصلت الى (ميونخ) وراجعت الفرق بين ثمن التذكرتين ، درجة رجال الأعمال والإقتصادية، علمت أن ثمن الأولى يكاد يكون ضعف ثمن الثانية .
وحدث أثناء رحلة العودة من (ميونخ) إلى (فرانكفورت) ، أنى لاحظت أن الفاصل بين درجة رجال الأعمال والدرجة الإقتصادية قد تحرك إلى الخلف أكثر، بحيث أصبحت درجة رجال الأعمال ستة عشر مقعداً بدلاً من إثنى عشر فى رحلة الذهاب ، رغم أن الطائرة كانت من نفس طراز طائرة رحلة الذهاب ، وعندما ناقشت المضيفة فى ذلك أبلغتنى بأن الشركة تحرك الفاصل بين الدرجتين طبقاً لمدى إقبال الركاب على درجة رجال الأعمال ، وبالتالى تحقق أفضل إستخدام للطائرة من الناحية الاقتصادية .
وقد دفعنى هذا الى التفكير فى إمكانية تنفيذ ذلك على طائرات شركة (إكسبريس) من طراز (أمبرير ١٧٠) ، والتى تخيرناها لتكون درجة واحدة اقتصادية بسعة ٧٦ مقعداً، وعلى الفور إتصلت بالمهندس محمد حسن رئيس الشركة من مقعدى فى الطائرة ، والتى كانت تنتظر إستكمال ركاب الرحلة لتبدأ إجراءات التحرك ، وعندما أبلغت السيد رئيس الشركة بما شاهدته رحب بالفكرة ، وأبلغنى بأنه لا يعلم إذا ما كانت شركة (أمبرير) تقدم لعملائها هذا الخيار أم لا ، وإذا ما كان الوقت المتبقى لتسليم الطائرات يتيح تنفيذ ذلك أم لا، فطلبت منه أن يتصل بالمسؤلين بشركة (أمبرير) على الفور ، ويطلب منهم ذلك بإلحاح وأن يبلغنى بما يتم .
وبالفعل نجح السيد رئيس شركة (إكسبريس) فى إدراج هذا التعديل على الطائرات ، ورغم التكلفة التى طلبتها الشركة لذلك ، إلا أن ما دُفع فيه لا يساوى شيئا على الإطلاق أمام المكاسب الكبيرة التى حققتها الشركة وما زالت من جراء تنفيذ هذه الفكرة ، وقد رأيت مع الزميل محمد حسن أن تنفيذ هذه الفكرة هو حل لعدم وجود درجة متميزة على الطائرة، قد تؤدى إلى إحجام شريحة من الركاب الذين يطلبون خدمة متميزة وإحساس بالخصوصية ، مع إستعدادهم للدفع مقابل ذلك ، مما قد يؤدى فى نهاية الأمر إلى عدم إقبال بعضهم على رحلات (إكسبريس) .

وقد فضلنا أن نطلق على هذه الدرجة المتميزة ، إسم (Premium) وليس درجة (رجال أعمال) ، لأن المقعد نفسه لايختلف عن الدرجة الإقتصادية ، وإن كنا قد أضفنا خدمات عديدة فى محطة الركوب والوصول ، وعلى الطائرة نفسها لا يتمتع بها إلا ركاب هذه الدرجة ، وقد نجحت الفكرة نجاحاً شديداً فقد بدأنا بثمانى مقاعد فقط لهذه الدرجة على الرحلات التى يقبل عليها هذه الشريحة من الركاب ، ثم رفعنا عدد المقاعد إلى إثنى عشر مقعداً ثم إلى ستة عشر مقعداً نتيجةً للاقبال الشديد على هذه الدرجة ، وهو ما أرضى الركاب وأفاد الشركة كثيراً ، وساهم بشكل مؤثر فى التوازن بين الايرادات والتكاليف .

وإستمرت ملحمة الاعداد لتشغيل (إكسبريس) فى موعدها المحدد على قدمٍ وساق ، وقد بذلت فرق العمل التى ترأسها المهندس محمد حسن جهوداً خارقةً لانجاز كل الأعمال المطلوبة فى موعدها ، وقد ساهم الدعم الذى قدمته جميع الشركات التابعة فى ذلك ، وخاصة كلاً من شركتى الخطوط والصيانة ، وقد كان رئيسا الشركتين لا يبخلان بأى جهد مطلوب لإنجاح تشغيل الشقيقة الصغرى (إكسبريس) .

وكان جهود زملاء متميزين بالشركتين مع إخوانهم بشركة (إكسبريس) ، والشركات التابعة الأخرى وقطاعات القابضة وراء هذا الإنجاز الرائع ، الذى تحقق **بإطلاق رحلات إكسبريس فى موعدها مع بدايات شهر يونيه من عام ٢٠٠٧** ، دون أى تأخير عن المخطط ، وهو ما يحدث عادة فى إطلاق رحلات شركات الطيران الجديدة ، نظراً للتعقيد الشديد فى الأنشطة المطلوب تنفيذها من أجل ذلك .

ولا يمكن أن أغفل الدعم الكبير الذى قدمه الزملاء رؤساء قطاعات الشركة القابضة ، وعلى رأسهم الأستاذ سمير عبد الخالق رئيس القطاع المالى ، والمرحوم الطيار مجدى الوزيرى ، والمهندس مجدى راغب رئيس قطاع التخطيط العام ، والمهندس سيد أيوب رئيس قطاع المعلومات ، والأستاذ كمال حفنى رئيس قطاع الموارد البشرية ، وكثير من الزملاء العاملين معهم .

ونجحت شركة (إكسبريس) فى تشغيلها نجاحاً باهراً فاق ما توقعناه ، وكـان يهمنـا بالدرجة الأولى رصد إنطباع الركاب عن هذه الخدمة الجديدة بالشكل المتميز الذى تقدمه مصر للطيران لأول مرة ، وكانت التقارير الواردة تؤكد الإنطباع الإيجابى جـداً لـدى الركاب المصريين والأجانب على السواء ، وكنا حريصين كما أسلفت ، أن تكون أسعار تذاكر الطيران أقل من الأسعار التى كانت تبيع بها مصر للطيران للخطوط الجوية لنفس الرحلات ، وذلك على الرغم من أن المؤشرات الأولى كانت تشير إلى أن ذلك سـيحقق خسائر للشركة الوليدة .

وكان السيد وزير الطيران المدنى يوجه دائماً لهذ الأمر ويراجعه بنفسه فى أحيان كثيرة، وكنت من جانبى أرى أن تحقيق بعض الخسائر فى العام الأول من التـشغيل يمكـن أن يكون ثمناً لإستقرار المنتج الجديد بالسوق ، وزيادة الاقبال عليه ، واسـتجلاب شـرائح جديدة من الركاب ، مما يؤدى فى نهاية الأمـر إلـى إعـادة الإسـتقرار الإقتـصادى لإكسبريس وتحقيقها الأرباح .

ويجب أن يكون معلوماً بأن تحقيق الأرباح بشركات قطاع الأعمال المملوكـة للدولـة ، والذى يعتبره البعض غير ضرورى ، أو يجب ألا يكون محل إهتمام كبير من الأدارة ، هو وسيلة تطوير أداء هذه الشركات وإستمرارها ، وأنه بدون تحقيق الأربـاح وتـراكم الخسائر على الشركات لن تتطور هذه الشركات ، بل ستُفلس وتُصفى أيضاً ، وقد آمنت بذلك تماماً عندما سمعته من أستاذنا الفاضل الدكتور عاطف عبيد الرئيس السابق لمجلس الوزراء .

وإستمرت (إكسبريس) فى أدائها المتميز، وكانت تفتح خطوط تشغيل جديدة كلما تسلمت طائرة أخرى من الطائرات الست المؤكدة التى تعاقدت عليها ، حتى إستكملت إستلام هذه الطائرات خلال الربع الرابع من عام ٢٠٠٧ ، وأصبح تشغيل الشركة يغطـى الـشبكة الداخلية والإقليمية المخططة للمرحلة الأولى ، مع وجود الفائض المطلـوب تخصيـصه للرحلات الخاصة .

وقد لاحظنا أن الإقبال على طلب الطائرة للرحلات الخاصة يزيد عما توقعناه ، وعما ورد بدراسة الجدوى ، فقد كان المنتج متميزاً ، وعدد الكراسى بالطائرة مناسباً لطلبات كثيرة وردت للشركة ، ورحبت الشركة بتلبية هذه الطلبات بما لايؤثر على التشغيل المنتظم ، لإن العائد من هذه الرحلات يكون عادةً أكبر من عائد الرحلات المنتظمة .

وعندما حان موعد **إتخاذ القرار لتفعيل الست طائرات الاختيارية** التى تعاقدنا عليها مع شركة امبرير، لتكون إما من نفس الطراز (ERJ١٧٠) ، أو الطراز الأكبر(ERJ١٩٠) الذى يسع من تسعين إلى مائة راكب ، وكنا وقتها قد تيقنا من نجاح (إكسبريس) الكبير فى تحقيق الأهداف التى أُنشئت من أجلها ، وأن الأمر أصبح يتطلب التوسع وتنفيذ المرحلة الثانية بالتعاقد على الطائرات الست الإختيارية ، وخاصة أن مواعيد تسليمها كان خلال النصف الأول من عام ٢٠٠٩ ، وهو ما كان يُعتبر فى عام ٢٠٠٧ قريب نسبياً ، وذلك نظراً لتكالب شركات الطيران فى هذا الوقت ، وخاصة شركات الخليج ، على عقد صفقات ضخمة جداً لشراء الطائرات ، مما جعل المطلوب من الطائرات يزيد كثيراً عن طاقات شركات إنتاج الطائرات ، فبعُدت كثيراً مواعيد تسليم الطائرات المتعاقد عليها .

وإزاء ذلك قررنا سرعة تفعيل شراء الطائرات الإختيارية ، وكان الأمر يتطلب البت فى أى الطرازين نتخير، وأجرينا الدراسات الدقيقة اللازمة لذلك والتى إنتهت الى تفضيل نفس الطراز (ERJ-١٧٠) عن الطراز الأكبر (ERJ-١٩٠) لأسباب عديدة إستندت إليها الدراسات الفنية والاقتصادية .

وتم عرض هذه النتائج كعادتنا على اللجنة العليا للنشاط التجارى ، ومجلس إدارة (إكسبريس) ، ومجلس إدارة الشركة القابضة فوافقوا عليه ، وصدق على ذلك السيد وزير الطيران المدنى ، فوقَعتُ التعاقد فى موعده لشراء ست طائرات من نفس الطراز، ونفس شروط وأسعار العقد الأول ، على أن يتم تسليمهم لإكسبريس فى النصف الأول من عام ٢٠٠٩ ، ليصبح إجمالى أسطول (إكسبريس) إثنتى عشرة طائرة من طراز واحد يحقق لها إقتصاديات تشغيل هائلة .

وكنت بدورى أقدم الدعم المستمر لشركة (إكسبريس) من موقعى كرئيس للشركة القابضة ، وظللت على ذلك حتى غادرت مصر للطيران كلها فى ٢٠٠٨/٤/١٦ ، وإن لم يغادرها قلبى حتى الأن ، وأعتقد أنه لن يغادرها أو تغادره هى أبداً ، وكنت فى دعمى لشركة (إكسبريس) كالوالد الذى يرعى أصغر أبنائه حتى يشب عن الطوق ، حتى وإن غار بعض إخوته من ذلك .

كان مقدراً طبقاً لدراسات الجدوى التى صدق عليها مجلس إدارة الشركة القابضة ، أن تخسر شركة (إكسبريس) فى عامها الأول مبلغ خمسة مليون جنيه ، ثم تتوازن فى عامها الثانى ، ثم تحقق الأرباح من العام الثالث للتشغيل . ويعلم المختصون أنه لا توجد شركة طيران تحقق أرباحاً من عام تشغيلها الأول ، لأن العام الأول يكون دائماً محملاً بأعباء تكاليف أكبر ، وتكون الإيرادات محدودة لعدم إستقرار المنتج وضعف الإقبال من ناحية ، ولعدم وصول الشركة للطاقة التشغيلية الكاملة فى العام الأول من ناحية أخرى، وهذا ما كان يعرفه تماماً السادة أعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة لمصر للطيران فوافقوا على دراسة الجدوى ، بل ووجد بعضهم أن الدراسة متفائلة لأنها أشارت إلى تحقيق أكسبريس خسائر تشغيل فى العام الأول فقط .

وكنت **أراجع نتائج تشغيل (إكسبريس)** مع السيد رئيس الشركة أولاً بأول ، وكنت دائماً أُصمم على أن يصلنى تقرير نتائج التشغيل الشهرى قبل إنقضاء الأسبوع الأول من الشهر التالى ، وكنت أناقشه فى النتائج تفصيلاً وكيفية تحسينها ، ولم أكتف بذلك ، بل كنت أتابع يومياً من الشاشة إلى جوار مكتبى معدلات تحميل الركاب على رحلات (إكسبريس) لأتبين مدى الإقبال عليها ، وكم كان يثلج صدرى أن أجد الرحلات تكاد تكون كاملة العدد فى معظم الأيام ، وخاصة رحلات شرم الشيخ والغردقة .

وكانت **المفاجأة فى رحلات الأقصر** التى زاد الإقبال عليها بشكل كبير، وظهر تماماً أن هناك شريحة جديدة من الركاب إلى هذه المدينة العظيمة ، قد بدأوا يستخدمون الطائرة فى سفرهم منها وإليها ، وأذكر هنا ما قاله الصديق الفاضل السيد الوزير رئيس المجلس الأعلى لمدينة الأقصر الدكتور سمير فرج ، من أن أفضل هدية تلقتها الأقصر من مصر

فى عام ٢٠٠٧ هو تشغيل شركة (إكسبريس) ، وقد كان كثيراً ما يشيد بأداء (إكسبريس) فى محافل عديدة .

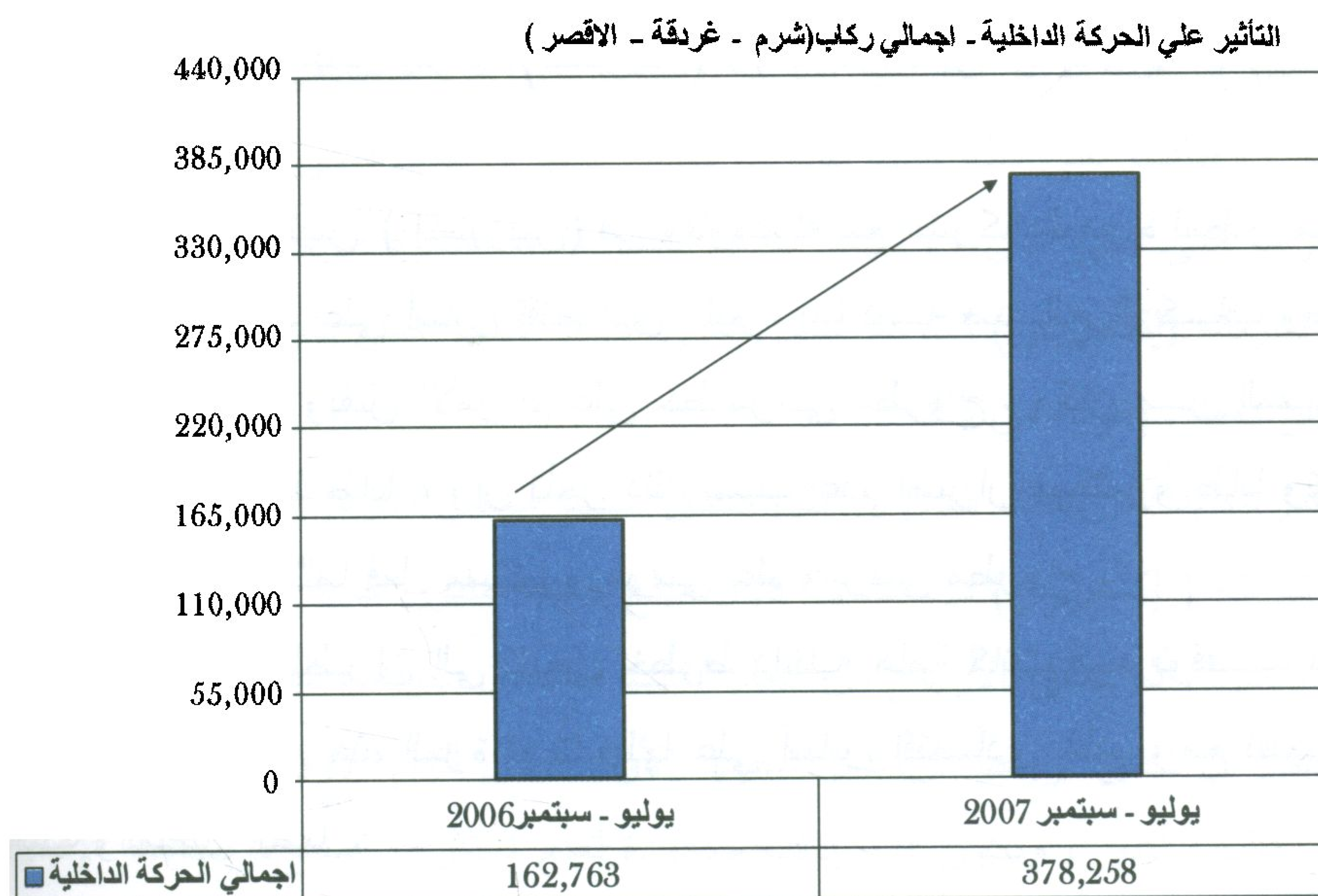
وعندما نجح السيد رئيس (إكسبريس) فى مفاوضاته مع الشركة المديرة لمطار مرسى علم ، تم تشغيل الخط على أساس إقتصادى سليم ، بما فيه صالح الركاب وصالح الطرفين المتعاقدين ، ونفس الأمر تم على خط مرسى مطروح ، وكان من المفروض أيضاً أن يتم على خط طابا ، وإن تأخر ذلك بسبب عدم إصرار مستثمرو طابا وتحمسهم لتشغيل هذا الخط ، مثلما فعل مستثمرو مرسى علم ومرسى مطروح .

وهكذا عادت مصر للطيران إلى تشغيل خطوط داخلية هامة كانت قد توقفت بسبب خسائرها ، ولكنها فى هذه المرة تم تشغيلها على أساس إقتصادى سليم ، مع تقديم المنتج المناسب والمتميز أيضاً .

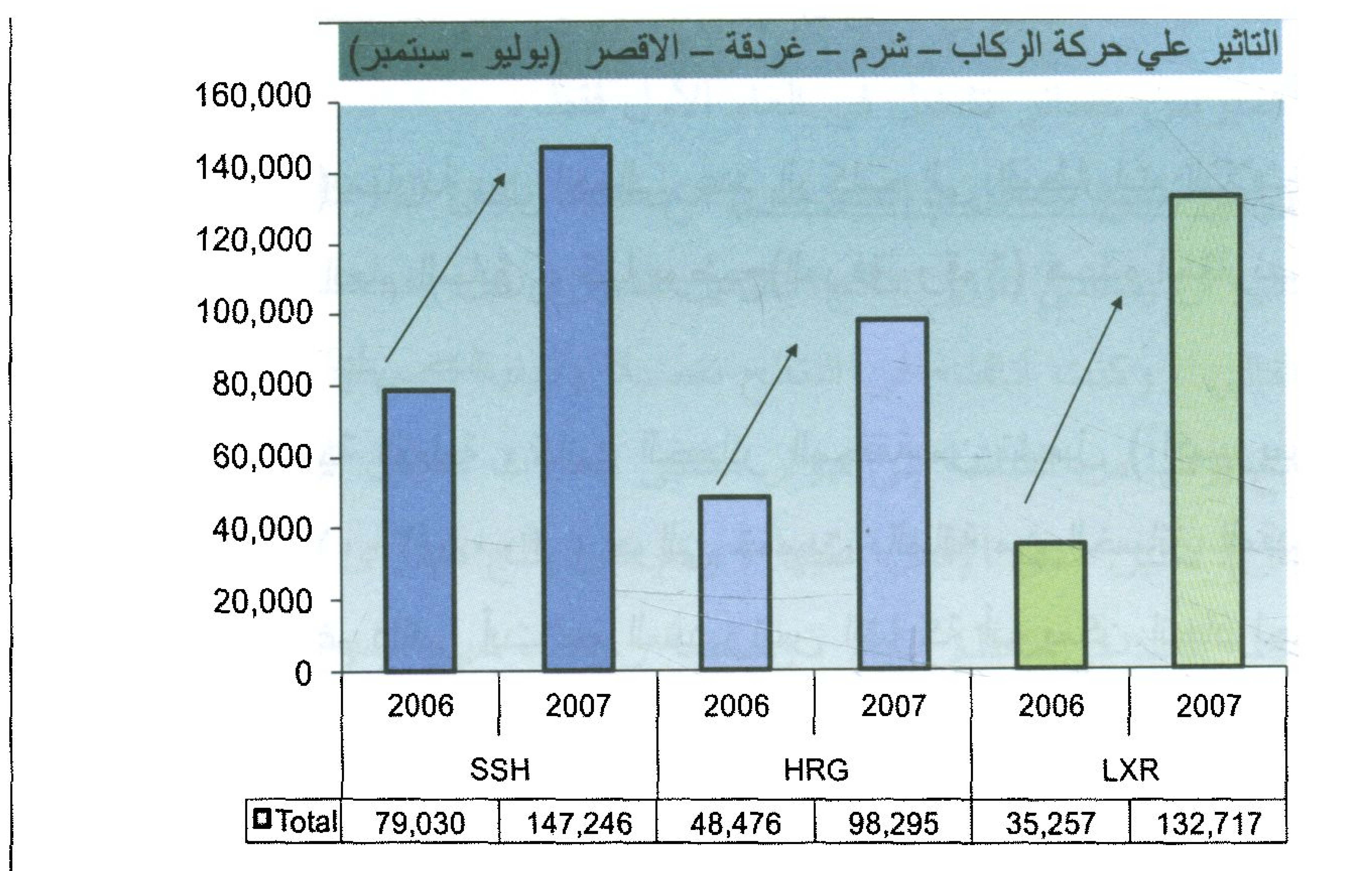
وفى نهاية النصف الأول من عام التشغيل الأول لشركة (أكسبريس) ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ، أظهرت الإحصائيات نمواً كبيراً فى حركة النقل الداخلى للركاب على طائرات مصر للطيران ، وقد فاق هذا النمو ما كنا نتوقعه بكثير ، وخاصة على خطوط شرم الشيخ والغردقة والأقصر .

ويوضح (المرفق رقم ٥) مقارنة بين إجمالى عدد الركاب إلى المطارات الثلاث خلال هذه الفترة ونظيرتها من العام السابق ، كما يوضح(المرفق رقم٦) هذه المقارنة لكل مطار من هذه المطارات على حدة .

وعلى صعيد النتائج المالية الفعلية ، كانت الخسائر المحققة من تشغيل (إكسبريس) فى النصف الأول من عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ، حوالى خمسين بالمائة من الخسائر المقدرة فى الموازنة للعام كله ، ورغم ذلك رأيت مع السيد رئيس الشركة أنه يمكن إتخاذ إجراءات كثيرة لتحسين نتائج الشركة فى النصف الثانى من العام ، وأنه يمكن بهذه الإجراءات أن نحقق التعادل ، أو نحقق بعض الأرباح ، وهو ما سيعتبر إنجازاً فريداً بالفعل .



مرفق رقم (٥)



مرفق رقم (٦)

ودرست الشركة بدقة أسباب خسائر النصف الأول ، وحدد فريق العمل المتميز بالشركة الإجراءات المطلوب إتخاذها ، وشرعوا فى تنفيذ ما يخصهم منها داخل (إكسبريس) ، وصَدقتُ على الإجراءات الأخرى المطلوب تنفيذها من خارج الشركة ، وقدمت إليهم الدعم فى سبيل ذلك ، وكان من هذه الإجراءات تقليل التكاليف بأساليب عديدة ، مع زيادة الإيرادات بزيادة التشغيل الإقليمي والرحلات الخاصة ، وأيضاً زيادة المقاعد المخصصة لدرجة الـ (Premium) على بعض الخطوط التى تشهد إقبالاً شديداً على هذه الدرجة ، وآتت هذه الإجراءات وغيرها أثرها ، فنجحت الشركة فى تحقيق التوازن وبعض الأرباح فى نهاية الربع الثالث من السنة المالية ٢٠٠٨/٢٠٠٧ ، وقبل مغادرتى مصر للطيران بأسبوعين .

<u>والآن وبعد إنتهاء العام المالى فى ٢٠٠٨/٦/٣٠ ، تشير النتائج المالية</u> أن الشركة ستحقق أرباحاً تزيد عن أربعة مليون جنيه ، وهو ما يعتبر إنجازاً فريداً بالفعل فى العام الأول للتشغيل لأى شركة طيران فى العالم ، ولكنه الجهد الدؤب من فريق عمل متميز جداً بشركة (إكسبريس) ، مع الدعم المستمر من الشركات الشقيقة وقطاعات القابضة ، إلى جانب الرعاية والمتابعة المستمرة لأصغر الأبناء .

<u>وعلى صعيد عدد الركاب المنقولين</u> على الخطوط الداخلية بمصر للطيران ، فقد حدثت طفرة هائلة فى عدد الركاب المنقولين منذ تشغيل (إكسبريس) ، فالإحصاءات الرسمية التى تم رصدها ، تشير إلى أن عدد الركاب الذين نقلتهم شركة مصر للطيران للخطط الجوية على الخطوط الداخلية بلغ فى عام ٢٠٠٧/٢٠٠٦ ، حوالى مليون وخمسمائة وخمسين ألف راكب ، وأن هذا العدد إنخفض فى عام ٢٠٠٨/٢٠٠٧ إلى مليون وأربعمائة وسبعة عشر ألف راكب ، أى بإنخفاض حوالى مائة وثلاثة وثلاثين ألف راكب .

بينما نقلت شركة (أكسبريس) فى العام التشغيلى الأول ٢٠٠٨/٢٠٠٧ ، حوالى تسعمائة وتسعون ألف راكب ، منهم ثمانمائة وثمانين ألف راكب على الخطوط الداخلية ، أى أن

مجموع ما نقلته الشركتين على الخطوط الداخلية قد زاد بنسبة تقترب من خمسين بالمائة عما نقلته شركة الخطوط على الخطوط الداخلية فى عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ .

أى أن (إكسبريس) نجحت فى زيادة حجم النقل الداخلى بمصر على الطـائرات بمقـدار خمسين بالمائة مرةً واحدةً خلال العام الأول ، مع ملاحظة أن الطائرات الست لم تعمـل بطاقتها الكاملة إلا بعد إنقضاء ثلث العام تقريباً بسبب خطـة تـسليم الطـائرات تباعـاً للشركة، ولاشك أن النتائج ستتعاظم كثيراً عندما تتسلم الشركة الطائرات الست الأخرى .

وأذكر أننى أبلغت هذه النتائج الرائعة للسيد وزير الطيران المدنى قبل حفل توقيع إتفـاق تشغيل خط مرسى مطروح مباشرة فأعلنها سيادته على حضور الإحتفال فلاقـى عظـيم الإستحسان ، وكان ذلك قبل مغادرتى مصر للطيران بيوم واحد .

والآن ياعزيزى القارئ ، هل ترى أن شركة (إكسبريس) قد حققت الأهداف التى أُنشئت من أجلها ، والتى أشرت إليها إجمالاً فى بداية هذا الفصل ، وما حكمك أنت علـى هـذا المنتج المتميز الذى تقدمه إذا كنت من ركابها ، أرجوأن تكون راضياً .

وفى ظنى شخصياً إن إنشاء شركة (إكسبريس) ، هو من أهم الإنجازات التـى حققتهـا مصر للطيران فى مخطط تطويرها خلال السنوات الخمس الأخيـرة ، وسـتكون هـذه الشركة دعماً هاماً جداً فى مسيرة مصر للطيران خلال السنوات القادمة ، وضـماناً لهـا فى المنافسة القوية فى السوق الداخلى والإقليمى ، وداعماً قوياً لأدآئهـا فـى مجموعـة شركات تحالف (ستار) ، ويحق لكل من ساهـم فـى إنشاء هذه الشركة وإنجاحها مـن أبناء مصر للطيران أن يفخر بحقٍ بما أنجزه .

الفصل الحادى عشر

شركة الصناعات المكملة

الفصل الحادى عشر

شركة الصناعات المكملة

عندما أُنشئت مصر للطيران فى السابع من مايو عام ١٩٣٢ ، تحت مسمى (شركة الخطوط الهوائية) ، كان نشاطها قاصراً علي نشاط نقل الركاب في بادئ الأمر، وتزامن مع ذلك إجراء أعمال الصيانة البسيطة للطائرات ، ثم تطلب الأمر التوسع فى أعمال الصيانة لتنفيذ المستويات التالية منها كلما زادت ساعات طيران الطائرات ، وقد أدى ذلك إلي أنشاء قاعدة محدودة للصيانة فى السنوات الأولى من عمر الشركة ، وقد توسعت قاعدة الصيانة وزادت إمكانياتها مع تنوع طرازات الطائرات التى عملت بالشركة على مدار السنوات التالية .

وبعد نشاط الصيانة ، بدأت الأنشطة الخدمية الأخرى تظهر تباعاً فى مصر للطيران كلما احتاجت الشركة إليها ، فنشأ نشاط الخدمة الأرضية ، ونشاط الخدمة الجوية (الكيترنج) ، ونشاط الشحن الجوى ، وذلك كأنشطة مكملة للنشاط الأساسى للشركة وهو نشاط نقل الركاب بالطائرات .

ومع تطور نشاط النقل الجوى عالمياً ، وإنتشار شركات الطيران فى جميع أنحاء العالم ، بدأ التنافس بين هذه الشركات فى أسواق عديدة ، وخاصةً بعد تنظيم حقوق النقل الجوى طبقاً لإتفاقية شيكاغوعام ١٩٤٤ ، وقيام نظام الإتفاقيات الثنائية بين الدول لإقتسام هذه الحقوق ، وقد أدى التنافس بين شركات الطيران إلى تخفيض أسعار تذاكر السفر بشكل مستمر ، مما سبب فى نهاية الأمر ضئآلة هامش الربح المحقق فى هذا النشاط .

وهنا ظهرت حاجة شركات الطيران إلى أنشطة أخرى يمكن أن تدر لها عائداً كبيراً لتحقق التوازن مع تدنى العائد المحقق من نشاط نقل الركاب ، ووجدت هذه الشركات

ضآلتها فى خدمات النقل الجوى على إختلاف أنواعها ، كخدمات الصيانة والخدمات الأرضية وخدمات تجهيز الوجبات لركاب الطائرات (الكيترنج) ، وخدمات الشحن والتفريغ ، وغير ذلك من الخدمات العديدة التى ترتبط بنشاط نقل الركاب .

وعندما وجدت شركات الطيران أن العائد المحقق من هذه الأنشطة يفوق بكثير ما يحققه نشاطها الرئيسى فى نقل الركاب ، توسع معظم هذه الشركات فى زيادة إمكانياتها من هذه الأنشطة لبيعها للغير ، ثم قام بعضها بإنشاء شركات مخصصة لتقديم هذه الخدمات لشركات الطيران ، فنشأت صناعة قوية لتقديم خدمات الطيران ، وكانت هذه الصناعة تنمو بإطراد مع نمو حجم النقل الجوى العالمى وزيادة عدد شركات الطيران بإستمرار .

وفى مؤسسة مصر للطيران ، أُنشئت القطاعات المختلفة لممارسة هذه الأنشطة الخدمية وتقديمها للنشاط الرئيسى ، وهو نشاط نقل الركاب ، والذى كان يديره القطاع التجارى وقطاع العمليات بدرجة أساسية ، وإن كان يساهم فى ذلك أيضاً قطاع التخطيط وقطاع التدريب ، وتحولت هذه القطاعات الخدمية إلى شركات تابعة للشركة القابضة لمصر للطيران كما هو معلوم فى منتصف عام ٢٠٠٢ .

وقد قامت هذه الشركات ، ومنذ إنشائها كقطاعات تابعة للمؤسسة ، بجلب كل الأمكانيات التي تخدم نشاطها ، فأنشأت معظمها ورشاً ومعامل ومراكز لصناعات فرعية لخدمة نشاطها الرئيسى ، الذى هو فى واقع الحال نشاط خدمى للنشاط الرئيسى لمصر للطيران. كما توسعت جميع الشركات التابعة فى نشاطها الرئيسى ، وزادت من جودته واعتماده لدى الهيئات الدولية بغية زيادة مبيعاتها للطرف الثالث ، أى للجهات خارج مجموعة مصر للطيران ، هذا النهج الذى كانت تشجعه الشركة القابضة كثيراً ، بل وتحث عليه . وسنتحدث عن هذا الأمر بشئ من التفصيل فى فصل أخر سنتعرض فيه لما حققته الشركات التابعة لمصر للطيران منذ إنشائها ككيانات مستقلة فى عام ٢٠٠٢ .

وما نحن بصدده الآن ، تلك **الأنشطة الفرعية التى أنشأتها الشركات التابعة لخدمة نشاطها الرئيسى**. وقد نشأت بعض هذه الأنشطة منذ أمدٍ بعيد عندما كانت هذه الشركات

مازالت قطاعات تابعة لمؤسسة مصر للطيران ، بينما أُنشيء البعض الآخر منها بعد إستقلال القطاعات فى شركات تابعة للشركة القابضة .

فأما الأنشطة التي نشأت وقت أن كانت القطاعات تابعة للمؤسسة ، فقد تركز معظمها فى قطاع الخدمات الأرضية والذى أصبح فيما بعد شركة الخدمات الأرضية ، وكانت تشتمل هذه الأنشطة على ورشٍ مختلفة ، منها ورش لإصلاح وتصنيع المقطورات والحاويات ، وورشة للحدادة ، وأخرى للتجهيزات تختص بتصنيع قطع الغيار اللازمة للصيانة والأصلاح ، وورشة للألوميتال والزجاج ، وورشة سروجية لتنجيد الأثاث وتصنيع المفروشات .

وكان الأثاث يُصنع فى ورش كبيرة لتصنيع المنتجات الخشبية ، وقد تخصصت ورش تصنيع المنتجات الخشبية فى تصنيع التجهيزات المكتبية المتميزة ، وهى التى قامت بتصنيع أثاث المبنى الإدارى لمصر للطيران بأكمله ، كما أنها قامت بتصنيع أثاث مكتب السيد وزير الطيران والقاعات الملحقة به . كما كان يوجد أيضاً بقطاع الخدمات الأرضية ورشة كبيرة للدهانات ، سواءً للمنتجات المعدنية أو الخشبية .

كما أنشأت مؤسسة مصر للطيران مطبعة كبيرة بقطاع الخدمات الأرضية أيضاً ، وكانت تتولى طباعة جميع المطبوعات التى تستخدمها أو تصدرها مصر للطيران عدا مجلة (حورس) . كما كانت توجد أنشطة خفيفة أخرى ببعض قطاعات المؤسسة مثل الورش الخشبية الصغيرة ، أو ورش تصنيع مفروشات لتلبى احتياجات هذه القطاعات .

أما النشاطان اللذان أُنشئا بعد تحول القطاعات إلى شركات تابعة للشركة القابضة، فهما نشاطى تصنيع زى العاملين وتصنيع المنتجات البلاستيكية ، واللذان أُنشئا فى شركة الصيانة خلال الفترة التى توليت فيها رئاسة هذه الشركة ، وقد كان الهدف من إنشائهما هو تشغيل جزء من العمالة الفائضة بمصر للطيران ، وإستغلال السوق الكبير المتاح ، ورفع جودة الانتاج وخاصة فى المنتجات البلاستيكية لضمان السلامة الصحية ، وقد سبق شرح ذلك تفصيلاً فى الفصل الخاص برحلتى فى شركة الصيانة .

كان هذا هو الحال قبل <u>**إنشاء شركة الصناعات المكملة**</u> كشركة تابعة للشركة القابضة لمصر للطيران ، ورغم إنشاء هذه الشركة في عام ٢٠٠٦ ، إلا أن التفكير فى إنشائها كان مطروحاً قبل ذلك بحوالى ثلاثة أعوام ، وكان ذلك عند إفتتاح مصنع البلاستيك ، فقد عرضت وقتها على السيد وزير الطيران المدنى أهمية تجميع جميع الأنشطة الموجودة بالشركات التابعة ، وتخرج عن نطاق النشاط الأساسى لها ، فى شركة واحدة تتولى إدارة هذه الأنشطة ، وعرضت على سيادته مبررات ذلك والتى سأوردها بعد قليل ، وقد وافق السيد الوزير على الفكرة من حيث المبدأ وطلب مزيداً من الدراسة .

<u>**وقد حدثت بوادر كثيرة ، كانت تؤكد أهمية هذه الفكرة ، والإسراع بتنفيذها**</u> ، فبعد أن توليت مسئولية الشركة القبضة ، بدأت أشعر بأن النزعات الإستقلالية التى تولدت لدى الشركات التابعة ، والتى كانت لها نواحى إيجابية كنت أحبذها وأشجعها ، قد جنحت بالبعض منها إلى إتخاذ قرارات سلبية تضر بمجموعة مصر للطيران ، ومن ذلك شراء منتجات أو خدمات من خارج المجموعة كان يمكن أن تُشترى من إحدى الشركات التابعة لمصر للطيران ، وكانت المبررات الرئيسية التى يسوقونها لذلك هو عدم القدرة علي الإنتاج بالمواصفات المطلوبة ، أو عدم جودة المنتجات ، أو المغالاة فى الأسعار ، أو عدم القدرة على التسليم فى المواعيد المطلوبة . وكنت أجد بعض هذه المبررات صحيحاً فى حالات ، وغير صحيح فى حالات أخرى .

ولايخفى على أحد أن هذا النهج فى شراء منتجات أو خدمات من خارج مجموعة مصر للطيران بديلاً عن الشراء من داخلها ، هو نهج يؤدى إلى نزيف فى إجمالى أرباح المجموعة ، ومن جانبى لم أدخر جهداً لإيقاف هذه الممارسات ، بالتنسيق تارةً وبإصدار التعليمات المشددة تارة أخرى ، ولكننى لاحظت عدم إهتمام كبير من قبل بعض الشركات المنتجة أو المقدمة للخدمة التى يُشترى مثيلاً لها من خارج مصر للطيران ، وكان ذلك بسبب أن هذا المنتج او تلك الخدمة ليسا هما مجال النشاط الرئيسى للشركة .

ولم يكن ذلك نهج جميع الشركات ، بل كانت تحدث خلافات تستدعى تدخلى أحياناً بسبب رغبة بعض الشركات إنشاء ورش لديها لإنتاج مماثل تقوم به شركة أخرى ، كما حدث

عندما أقدمت شركة الخدمات الجوية على إنشاء ورشة للزى بينما يوجد مصنع للزى فى شركة الصيانة ، وكذلك حاولت شركة الخدمات الأرضية .

وحدث ذلك أيضاً عندما بدأت شركة الصيانة إنشاء ورشة للمنتجات الخشبية بينما هناك ورش ضخمة لذلك فى شركة الخدمات الأرضية ، وعلى أى حال فقد كان رؤساء الشركات يستجيبون لتوجيهاتى بعدم تكرار نشاط فى شركة سبقتها اليه شركة شقيقة أخرى .

وأرجو ألا يُفهم من حرصى على عدم شراء منتجات أو خدمات من خارج المجموعة بينما يمكن شرائها من إحدى شركات المجموعة ، إن هذا هو مبدأ دائم يجب التمسك به دائماً ، فهذا ما لاأقصده ، فهناك حالات فعلاً يجب إستثناؤها من ذلك ، منها على سبيل المثال ماأضطررنا إليه من طباعة مجلة (حورس) خارج مطبعة مصر للطيران ، وذلك عندما وجدنا فى ذلك الوقت أن الامكانيات الفنية المتاحة بها لن تؤمن الطباعة الفاخرة المطلوبة للمجلة ، وكذلك فعلنا فى التقارير السنوية لمصر للطيران ، وإن كان هذا الأمر يجب أن يعاد النظر فيه بعد التطوير الكبير الذى شهدته المطبعة فى الفترة الأخيرة .

بينما لايجب مثلاً أن تُطبع مجلات الشركات ، أو النشرات ، أو المطبوعات الداخلية ، أو مواد الدعاية من نتائج وأجندات وخلافه ، بعيداً عن مطبعة مصر للطيران ، فإمكانيات طباعة هذه المواد متوفرة بها منذ زمن بعيد وبمستوى مناسب تماماً .

كما أن هناك أمراً أستراتيجياً أخر سبق أن أعلنته أكثر من مرة وسمعه منى زملائى رؤساء الشركات ووافقونى عليه ، وسبق أن أشرت إليه فى أحد فصول هذا الكتاب ، وهو أن الشركة القابضة لن تعترض على قيام إحدى شركاتها التابعة بشراء منتج أو خدمة من خارج مجموعة مصر للطيران بديلاً عن الشراء من شركة شقيقة داخل المجموعة ، حتى وإن كانت الخدمة المزمع شرائها من خارج المجموعة هى المنتج الرئيس لهذه الشركة الشقيقة ، مثل صيانة الطائرات أو الخدمة الأرضية لها ، وذلك في حالة تحقيق شرطين ، أولهما أن تكون الشركة صاحبة المنتج أو الخدمة الرئيسية قادرة علي تسويق كامل أنتاجها خارج مجموعة مصر للطيران ، وبإسعار تزيد عما كانت تبيع

بها داخل المجموعة ، والشرط الثانى أن تضمن الشركة القائمة بالشراء من خارج المجموعة جودة المنتج أو الخدمة المشتراه بما لايقل عما كانت تحصل عليه من الشركة الشقيقة داخل المجموعة .

وأوضحت أكثر من مرة أن **نجاحنا كمجموعة مصر للطيران سيكتمل إذا تمكنا فى نهاية الأمر أن نعمل طبقاً لآليات السوق** ، وأن نترك الحرية الكاملة للشركات التابعة فى شراء المنتجات والخدمات من أى جهة تحقق مصالحها ، وبنفس القدر تُترك الحرية للشركات المنتجة للخدمات لبيعها لأى جهة تحقق مصالحها .

وأوضحت أيضاً أن السبيل لتحقيق ذلك أن تتمكن الشركات المنتجة للخدمات من الوصول إلى مستوى الجودة العالمى المطلوب فى هذه الخدمات ، مع الحصول على الإعتمادات الدولية التى تؤكد مستوى الجودة وسلامة الأداء طبقاً للقياسات العالمية ، فهذا سيؤدى حتماً إلى الإقبال على شراء خدماتها من عملاء عالميين ومحليين خارج مجموعة مصر للطيران ، مثلما حدث ومازال يحدث فى شركة الصيانة . ويجب ألا نغفل طبعاً الجهود التسويقية اللازمة فى هذا الصدد .

وإذا حدث ذلك ، وتمكنت إحدى الشركات المنتجة للخدمات داخل مجموعة مصر للطيران من إيجاد الطلب من خارج المجموعة على كامل طاقتها الإنتاجية ، فإنها ستسعى بالتأكيد إلى بيع كامل إنتاجها خارج المجموعة ، وذلك لسبب بسيط وهو أن الأسعار التى ستبيع بها ستكون أفضل بكثير من الأسعار التى تبيع بها للشركة الشقيقة داخل المجموعة . وإن كان يتبقى أمر فى هذه الحالة ، وهو أن تتمكن الشركة الشقيقة ، والتى كانت تشترى هذه الخدمة ، من شرائها من خارج المجموعة بالجودة المطلوبة والسعر المناسب ، وفى هذه الحالة لن تعترض الشركة القابضة ، بل ستكون مشجعة على هذا الإجراء وسعيدة به ، لأن إجمالى النتائج المحققة للمجموعة فى هذه الحالة ستكون أفضل بالقطع .

ولكن وحتى نصل إلى ذلك ، يجب على الشركة القابضة الموازنة بين مصالح جميع الشركات وبما يحقق أكبر فائدة للمجموعة ، وهذا الدور يقوم به حالياً قطاع التنسيق ومتابعة أداء الشركات بالشركة القابضة لمصر للطيران .

أى أن الوضع الحالى الذى يقضى بتدخل الشركة القابضة للتنسيق بين الشركات التابعة لتحقيق توازن المصالح بينها ، وبما لا يضر بالنتائج المجمعة لمصر للطيران ، هو وضع مؤقت لحين إستكمال الشركات المقدمة للخدمات بالمجموعة لمقومات التسويق لكامل منتجاتها خارج المجموعة ، شريطة أن تتمكن الشركة الشقيقة المشترية للخدمة من الحصول عليها من خارج المجموعة كما أسلفت ، وفى هذه الحالة ستعمل آليات السوق الطبيعية بما يحقق فائدة أكبر لمصر للطيران .

وفى الواقع فإن شركات الطيران العالمية قد سبقتنا فى ذلك ، فمازلت أذكر عندما سألت مستر فولجانج مايرهوبر رئيس شركة (لوفتهانزا) عن أسباب شراء شركة (لوفتهانزا) للخطوط الجوية لنظام الحجز من شركة (أماديوس) بينما هناك نظام حجز آخر تنتجه شركة تابعة لمجموعة (لوفتهانزا) ، وهى شركة (لوفتهانزا سيستيم) ، أجابنى بأن شركة الخطوط تحتاج إلى نظام (أماديوس) ، وأن مصلحتها فى ذلك لأن تحالف (ستار) سيشترى هذا النظام ، وأن شركة (لوفتهانزا سيستيم) يمكنها أن تبيع نظامها لشركات طيران أخرى .

ولاشك أن شركات مصر للطيران تختلف عن شركات (لوفتهانزا) ، كما أن السوق المصرى العربى الإفريقى يختلف تماماً عن السوق الألمانى الأوربى الأمريكى العالمى ، ولكنى أردت أن أعطى مثلاً بما يمكن أن تصل إليه مصر للطيران مستقبلاً وبما يحقق مصالح أكبر لها .

وأعود إلى شركة الصناعات المكملة وكيف إكتملت مبررات إنشائها ، وما هى البوادر التى حدثت وعجلت بإتخاذ قرار الإنشاء . فكما أشرت كانت البادرة الأولى تلك النزعات الإستقلالية لبعض الشركات التى أدت إلى إتخاذ قرارات شراء خاطئة من خارج المجموعة ، وكانت البادرة الثانية ظهور خلافات بين بعض الشركات وشركة الخدمات

الأرضية حول سلامة تسعير منتجات المطبعة ، وأن سوء إدارة شركة الخدمات الأرضية لهذا النشاط هو السبب فى زيادة التكلفة ، مما يُحمل الشركات الأخرى أسعاراً تزيد عن أسعار السوق المحلى دون مبرر ، وظهرت آراء تنتقد أن تستأثر شركة الخدمات الأرضية بنشاط الطباعة فى مصر للطيران ، وهو نشاط عام للمجموعة ولا علاقة به بنشاط الخدمات الأرضية ، وأن الشركة لا تبذل جهداً لتطوير هذا النشاط الهام لإنشغالها بتطوير نشاطها الرئيسى وتوجيه إستثماراتها إليه .

ورأيت أن معظم هذه الإنتقادات لها نصيب من الصواب ، فطلبت دراسة من قطاع التخطيط العام عن إمكانية نقل المطبعة إلى الشركة القابضة ليتبع قطاع الأمانة بصفة مؤقتة

وأثبتت الدراسة أن هذا الإجراء سيؤدى إلى تقليل الخلافات حول نشاط الطباعة بشكل كبير من ناحية ، كما سيؤدى إلى إمكانية تطوير هذا النشاط بإستثمارات مباشرة من الشركة القابضة من ناحية أخرى ، وبالتالى ستتحقق فوائد جمة لمجموعة مصر للطيران.

وبالفعل تم العرض على مجلس إدارة الشركة القابضة الذى وافق على هذا الإجراء بصفة مؤقتة بعد أن ناقش بإستفاضة تلك المبررات التى أوردتها الدراسة .

ومن اللافت أن شركة الخدمات الأرضية لم تعترض على نقل نشاط الطباعة منها إلى الشركة القابضة ، وأظن أن ذلك يرجع إلى المشاكل الكثيرة فى إدارة النشاط والخلافات المستمرة مع الشركات الشقيقة ، وعدم مساهمة ناتج النشاط بإيجابية فى الناتج العام للشركة ، وأيضاً للحجم الكبير من الإستثمارات المطلوبة لتطوير المطبعة .

وما ينطبق على المطبعة ونشاط الطباعة بشركة الخدمات الأرضية ينطبق إلى حد كبير على باقى الأنشطة فى شركة الخدمات الأرضية ، أو الشركات التابعة الأخرى ، فهذه الأنشطة لا تساهم بإيجابية فى النتائج الإجمالية للشركات التى تمتلكها ، وتحتاج إلى إستثمارات للتطوير ، كما ينتج عن إدارتها مشاكل مع الشركات الشقيقة ، وبالتالى أصبحت هذه الأنشطة ليست محل إهتمام كامل من إدارات الشركات التى تمتلكها ، وأصبحت بطبيعة الحال تحتل مرتبة متأخرة فى أولويات هذه الشركات .

وهناك بادرة أخرى حدثت أيضاً وجعلت إنشاء شركة الصناعات المكملة مسألة وقت فقط ، فعند إنتقالى إلى الشركة القابضة كان مشروع إنشاء مصنع البلاستيك فى طور التنفيذ ، وعندما إنتهت المرحلة الأولى من إنشائه وإفتتحه السيد وزير الطيران المدنى ، وبعد فترة من دوران عجلة الإنتاج بالمصنع ، إشتكى القائمون على إدارته من عدم إهتمام شركة الصيانة بتقديم الدعم والمساعدات المطلوبة للمصنع ، وخاصة أن العملية الإنتاجية لم تكن قد إستقرت بعد، وقد تدخلت بنفسى أكثر من مرة موجهاً شركة الصيانة، إلى تقديم الدعم الكافى لمصنع البلاستيك فى تلك الفترة الحساسة التى تصاحب بدايات التشغيل لأى مشروع

وحتى أكون منصفاً فإن رئيس شركة الصيانة ، ونائبه فى ذلك الوقت ، كانا يستجيبان إلى حد كبير ، ويبذلان جهداً كبيراً لتلبية مطالب المصنع ، ورغم ذلك فلم تكن هذه المطالب لها الأولوية لدى الإدارات العامة المختصة بشركة الصيانة ، ويرجع ذلك قطعاً إلى إحساس القائمين على هذه الإدارات العامة بأن نشاط مصنع البلاستيك هو نشاط هامشى أو إضافى لا يستحق أن يرقى الإهتمام به إلى مستوى الإهتمام بالنشاط الرئيسى لشركة الصيانة .

وعندما تزايدت المشاكل ، وتعثرت عمليات الإمداد بالخامات والمواد الأولية اللازمة لتصنيع المنتجات البلاستكية ، مما أدى إلى إرتباك شديد فى العملية الإنتاجية ، ودفع إدارة المصنع أكثر من مرة إلى شراء بعض المنتجات من السوق المحلى ، وذلك لتغطية تعثر إنتاج المصنع لهذه الأصناف بسبب نقص الخامات ، إزاء ذلك لم أجد بداً من دراسة نقل هذا النشاط الحيوى والهام من شركة الصيانة إلى الشركة القابضة بصفة مؤقتة ، ولحين إنشاء شركة الصناعات المكملة ، ومثلما حدث فى حالة (المطبعة) .

وبالفعل أثبتت الدراسة سلامة إتخاذ هذا الإجراء للفوائد الكثيرة التى ستتحقق من تنفيذه ، فتم العرض على مجلس إدارة الشركة القابضة الذى وافق على ذلك ، وعليه نُقلت تبعية مصنع البلاستيك من شركة الصيانة إلى قطاع الأمانة بالشركة القابضة بصفة مؤقتة .

وتحسنت الأمور كثيراً بعد نقل تبعية مصنع البلاستيك إلى قطاع الأمانة بالشركة القابضة، فأصبح تدبير الإحتياجات يتم مباشرة من الإدارة العامة للمشتريات التابعة لقطاع الأمانة ، وأصبح التدبير المالى بواسطة القطاع المالى بالشركة القابضة أفضل بكثير عن ذى قبل .

وفى واقع الأمر فإن نقل تبعية كلاً من المطبعة ومصنع البلاستيك إلى قطاع الأمانة بالشركة القابضة كان تمهيداً لإنشاء شركة الصناعات المكملة .

كانت **المبررات القوية لإنشاء الشركة الجديدة** قد تبلورت تماماً فى بدايات عام ٢٠٠٦ ، وقد أثبتت الدراسة التى أُجريت أن العائد على الإستثمار فى هذه الأنشطة المبعثرة فى الشركات أقل بكثير مما هو منتظر منها ، بل أن معظم هذه الأنشطة تحقق خسائر تتحملها الشركات التى تديرها ولا تظهر فى الميزانية المجمعة لهذه الشركات .

وأوضحت الدراسة أن أسباب ذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى ضعف الإستثمارات التى تخصصها الشركات إلى هذه الأنشطة رغم حاجة معظمها إلى تطوير شامل ، كما عزت الدراسة عدم إقدام الشركات على ضخ الإستثمارات المطلوبة لهذه الأنشطة لكونها أنشطة هامشية إلى جانب الأنشطة الرئيسية لهذه الشركات ، مما يجعلها ذات أولوية متأخرة فى الإنفاق ، أو بمعنى آخر فإن هذه الأنشطة لم تكن فى موقع الرعاية من إدارات الشركات كونها ليست مجال النشاط الرئيسى بها .

كما أوضحت الدراسة أن إهتمام إدارات الشركات بهذه الأنشطة إذا حدث ، فسيكون على حساب إهتمامها بالأنشطة الرئيسية بها مما سيؤثر بالسلب عليها ، فالإستثمارات التى قد تُضخ لتطوير هذه الأنشطة الفرعية ستكون إقتطاعاً من الإستثمارات التى كانت ستُخصص للأنشطة الرئيسية ، كما أن جهد التخطيط والإشراف والمتابعة الذى قد تبذله إدارات الشركات من أجل إنجاح الأنشطة الفرعية سيؤثر بالسلب على نفس الجهد المطلوب للأنشطة الرئيسية .

وقد خلصت الدراسة إلى أن تخليص الشركات التابعة من عبء إدارة هذه الأنشطة الفرعية بها سيكون بالتأكيد لصالح الشركات من ناحية ، ولصالح الأنشطة الفرعية نفسها

من ناحية أخرى ، فالشركات ستصبح أكثر تركيزاً فى إدارة الأنشطة الرئيسية بها ، بينما ستجد الأنشطة الفرعية شركة أخرى ، تكون هى الأنشطة الرئيسية بها فتلقى كل عناية وإهتمام .

وإذا كانت الدراسة قد خلصت إلى هذه النتائج ، فإن ممارسات الإدارة الفعلية ، والتى أشرت إلى بعضها تؤكد ذلك ، كما يؤكده أيضاً الحالة الفعلية التى كانت عليها هذه الأنشطة على أرض الواقع بعدما تُركت لسنوات طويلة دون العناية الكافية بها .

وبعدما تيَقَنتُ تماماً من حتمية إتخاذ قرار إنشاء شركة الصناعات المكملة ، لتكون الشركة الثامنة فى مجموعة شركات مصر للطيران التابعة للشركة القابضة ، ولتضم جميع الأنشطة الفرعية بالشركات التابعة الأخرى ، عرضت الموضوع كاملاً بالدراسة الوافية على السيد وزير الطيران المدنى ، رئيس الجمعية العامة للشركة القابضة لمصر للطيران صاحبة الإختصاص فى إتخاذ قرار إنشاء الشركة ، فوافق سيادته على بدء إتخاذ الإجراءات اللازمة .

وبالفعل تم العرض على مجلس إدارة الشركة القابضة أولاً ، وبعد إستعراض دقيق للدراسة ومناقشة مستفيضة للمبررات ، وافق المجلس على عرض الموضوع على الجمعية العامة غير العادية للشركة للموافقة على إنشاء الشركة الجديدة ، الأمر الذى تم بالفعل **و<u>أُنشئت شركة الصناعات المكملة إعتباراً من الأول من أبريل عام ٢٠٠٦</u>** .

وقد إشتملت الشركة عند إنشائها على وحدات إنتاجية متعددة ، هى مصنع الزى من شركة الصيانة ، والمطبعة ومصنع البلاستيك من الشركة القابضة ، ثم ورش المقطورات والحدادة والحاويات والتجهيزات وتصنيع المنتجات الخشبية والألوميتال والزجاج والسروجية والدهانات من شركة الخدمات الأرضية ، كما كان الباب مفتوحاً لإضافة أى أنشطة أخرى تراها الشركة مستقبلاً .

وقد تشاورت مع سيادة الوزير حيث إتفقنا على **<u>تعيين السيد الطيار حسن وهدان مفوضاً عاماً على شركة الصناعات المكملة</u>** لحين تشكيل مجلس الإدارة ، وكان قرار تعيين الزميل حسن وهدان قراراً منطقياً حيث كان يشرف بالفعل على إدارة نشاطين رئيسيين

من الأنشطة التى ستنتقل إلى الشركة الجديدة وهما المطبعة ومصنع البلاستيك ، وذلك من خلال رئاسته لقطاع الأمانة بالشركة القابضة .

وفور إنشاء الشركة الجديدة بدأت قطاعات الشركة القابضة ، كل فى مجاله ، فى تنفيذ خطط إستكمال مقومات الشركة ، مع دعمها الفورى بالإمكانيات العاجلة لتبدأ مباشرة مهامها بأسرع ما يمكن ، كما وجَهَتُ الشركات التابعة التى ستُنقل منها الأنشطة إلى الشركة الجديدة ، وهما تحديداً شركتى الصيانة والخدمات الأرضية ، بإستمرار الإشراف على هذه الأنشطة ، وحتى لا يحدث إرتباك فى العملية الإنتاجية بالأنشطة المقرر إنتقالها، وقد تم ذلك بالفعل وكان قراراً سديداً ساهم فى إنتقال الإدارة إلى الشركة الجديدة دون حدوث مشاكل كبيرة .

وبعد إستكمال شركة الصناعات المكملة لمقوماتها الرئيسية بدعم من قطاعات الشركة القابضة ، وذلك بوضع هيكل تنظيمى مناسب لأنشطتها ، وتسكين المناصب الرئيسية فيه ، وتخصيص الميزانية المؤقتة لإدارة الشركة مع فتح الحسابات المالية لها ، طلبت من رئيس الشركة سرعة إعداد موازنة العام المالى ٢٠٠٧/٢٠٠٦ الذى كان قد أوشك على البدء ، كما طلبت من السيد رئيس القطاع المالى تقديم أقصى دعم ممكن للشركة الوليدة ، وتوفير الإستثمارات المالية اللازمة لتطوير الأنشطة المطلوب إدراجها بالموازنة الإستثمارية لعام ٢٠٠٧/٢٠٠٦ .

وللحق أشهد فإن الزميل الأستاذ سمير عبدالخالق رئيس القطاع المالى بالشركة القابضة لم يدخر جهداً فى دعم شركة الصناعات المكملة وتقديم كل عون ممكن لها ، وأعتقد أن ذلك مرجعه إلى يقينه الذى تولد من خبرته الهائلة وحبه الجارف لمصر للطيران، بأن هذا الدعم سيصب فى النهاية فى مصلحة مجموعة مصر للطيران كلها ، وستجنى الشركة القابضة من ورائه الخير الكثير .

وبدأت عجلة التطوير تدور فى أنشطة شركة الصناعات المكملة نشاطاً وراء الآخر ، وشهدت هذه الأنشطة من التحديث ما لم تشهده طوال سنوات كثيرة مضت .

وإذا بدأنا بالأنشطة الجديدة وهما نشاطى تصنيع الزى وتصنيع المنتجات البلاستيكية ، فقد **أُنشىء مصنعاً جديداً لتصنيع الزى إلى جوار مصنع البلاستيك** على طريق القاهرة – السويس ، وتم تجهيز المصنع بأحدث الإمكانيات المناسبة لتصنيع أصناف الزى المطلوبة بالجودة العالية .

كما تم **إضافة طاقات إنتاجية جديدة لمصنع البلاستيك** ، وتزويده بأحدث الماكينات المتخصصة لتصنيع الإسطمبات اللازمة لتصنيع الأجزاء البلاستيكية بكبائن الطائرات ، كما تم تزويده بخط آلى لتجميع المنتجات البلاستيكية ، والواقع أن هذا المصنع يعد مفخرة لمصر للطيران لإنشائه بأحدث المواصفات ، وعلى أساس علمى سليم ، وطبقاً لدراسات دقيقة جعلت الفاقد فى إنتاجه يكاد يكون معدوماً ، كما ساهم فى حل جزء كبير من مشكلة عدم توفر الأجزاء البلاستيكية المطلوب إستبدالها بكبائن الطائرات ، كما أشرت من قبل .

أما الأنشطة القديمة فأحداها كان المطبعة ، وللمطبعة قصة معى منذ توليت مسئولية شركة الصيانة والأعمال الفنية ، فقد إستأت كثيراً للمستوى المتواضع لطباعة الأعداد الأولى للنشرة الدورية لشركة الصيانة ، وإن كان ذلك قد تحسن كثيراً فيما بعد . وبعد إنتقالى لتولى مسئولية الشركة القابضة ، كانت المطبعة أحد الأماكن التى إهتممت بزيارتها مبكراً للتعرف على إمكانياتها ومشاكلها عن قرب ، ودهشت من حجم الإمكانيات المتوفرة بها ، وخاصة الخبرات الكبيرة من العاملين ، كما هالنى إهمال تطويرها لسنوات بإستثمارات كانت ستكون بسيطة لو خُصصت فى وقتها ، وفى واقع الأمر فإنه كان يمكن تشبيه حالها بحال مصر للطيران بوجه عام .

وعند إنتقال تبعية المطبعة من شركة الخدمات الأرضية إلى الشركة القابضة ، شَكَلتُ لجنة على الفور برئاسة السيد رئيس قطاع التخطيط الزميل مجدى راغب ، ومعه الزميل الطيار حسن وهدان رئيس قطاع الأمانة ، وذلك لإجراء الدراسات العاجلة ووضع **خطة تفصيلية لتطوير المطبعة تطويراً شاملاً** فى جميع الإتجاهات ، وضمت اللجنة فى عضويتها متخصصين فى الشئون الفنية والمالية والإدارية .

وقد أدت هذه اللجنة عملاً رائعاً ووضعت الخطة اللازمة ، كما تـم الإسـتعانة بـدكتور متخصص فى الطباعة من إحدى كليات الهندسة ، وكانت لخبرته ونصائحه القيمة أثـراً كبيراً فى سلامة القرارات التى أُتخذت لتطوير المطبعة .

وقد بلغت الإستثمارات التى أُنفقت لتطوير المطبعة خلال عامى ٢٠٠٦/٢٠٠٧ حـوالى خمسة عشر مليون جنيه ، وأدت إلى حدوث نقل نوعية كبيرة فى إمكانيات الطباعة بها ، مما يمكنها من تغطية جميع مطالب الطباعة بمصر للطيران بالجودة العالية ، وتـسويق فائض طاقاتها الإنتاجية بالسوق المحلى لجلب إيرادات إضافية .

اما باقى الأنشطة القديمة ، والتى كانت تتركز بشركة الخدمات الأرضية ، فقد كانت فـى حالة يرثى لها ، رغم أن بعضها كان يقدم إنتاجاً متميزاً مثل ورشة تـصنيع المنتجـات الخشبية وورش الألوميتال والدهانات والسروجية ، وقد قدمت هذه الورش إنتاجاً رائعـاً لمصر للطيران فى السنوات الأخيرة رغم الإمكانيات المحدودة جداً لديها ، وذلك لأنهـا كانت تعتمد بالدرجة الأولى على مهارة وخبرة العاملين بها ، وفى الواقع فـإن هـؤلاء العاملين هم الثروة الحقيقية لمصر للطيران فى هذه الصناعات .

ورغم أن شركة الخدمات الأرضية كانت قد بدأت مشروعاً منذ عدة سـنوات ، لإنـشاء مجمع يضم معظم هذه الصناعات بعد أن وصلت أوضاع الورش إلى حالة يرثـى لهـا بالفعل ، إلا أن هذا المشروع كان قد توقف لفترة طويلة بسبب تعثر المقاول من ناحيـة ، وبسبب توجيه الشركة لإستثماراتها تجاه تطوير معدات النشاط الرئيسى لها مـن ناحيـة أخرى ، تلك المعدات التى ضعف الإستثمار فى تطويرها أو كاد يتوقف خلال الـسنوات الأخيرة ، مما جعل الشركة تتحمل أعباءً إستثماريةً ضخمةً بعد تحولها من قطـاع إلـى شركة مستقلة وتابعة للشركة القابضة .

وبعد إنشاء شركة الصناعات المكملة مباشرة وإنتقال تبعية هذه الأنشطة إليها ، بذل السيد رئيس الشركة جهوداً كبيرة ، وبمساعدة معاونيه بالشركة ، وبدعم كامـل منـى ومـن قطاعات الشركة القابضة ، القطاع المالى وقطاع المشروعات والإدارة العامـة للـشئون

القانونية ، أمكن إنهاء عمل المقاول المتعثر ، **وإستُكمل بناء المجمع** تحت إشراف قطاع المشروعات والإدارة العامة للصيانة بقطاع الأمانة .

ويجب الإشارة هنا إلى الجهود الكبيرة التى بذلتها الإدارة العامة للصيانة فـى إتجاهـات عديدة ، فقد كانت بمثابة الذراع الطولى التى إستخدمها السيد رئيس قطاع الأمانة مـرات عديدة لإنجاز أعمال عاجلة قد تخرج عن نطاق إختصاصاتها أحيانـاً ، ولكنهـا كانـت تؤديها بكفاءة عالية .

وأذكر أنه بعد إنتهاء إنشاء المجمع وتحديد موعد إفتتاح السيد الوزير له ، إلـى جانـب إفتتاح سيادته لورشة المحركات الجديدة بشركة الصيانة ، عرض علـىَّ الـسيد رئـيس شركة الصناعات المكملة طلباً بأن يخرج هذا المجمع خارج الدائرة الجمركيـة لمينـاء القاهرة الجوى ، وذلك لتلافى الصعوبات الكبيرة فى إدخال الخامات وإخراج المنتجـات إلى ومن الدائرة الجمركية . وكان هناك طلباً عكس ذلك من السيد رئيس شركة الصيانة، وهو أن تدخل ورشة المحركات إلى داخل الدائرة الجمركية ، وذلك نظـراً للـصعوبات الكبيرة التى تواجهها الورشة فى إخراج المحركات من المطار إلى الورشـة للإصـلاح عبر بوابة الدائرة الجمركية ، ثم إدخالها مرة أخرى إلى المطار بعد الإصلاح .

وقد كانت هذه مشكلة حقيقية لمستها بنفسى عندما كنت رئيساً لشركة الصيانة ، وخاصـة فى الحالات العاجلة ، وعندما يتطلب الأمر إدخال أو إخـراج محـرك أثنـاء الليـل ، ولانتمكن من ذلك إلا بعد إستدعاء موظف الجمرك من منزله ، فيضيع وقت نكون فـى أمس الحاجة إليه ، وقد حاولت أثناء مسئوليتى عن شركة الصيانة تخصيص نوبةً ليليـةً لهذه البوابة ولم أنجح فى ذلك بسبب العجز فى موظفى الجمارك وقتها ، مما كان يصعب معه تخصيص نوبةً ليليةً دائمةً قد تعمل أو لاتعمل طبقاً للحالات الطارئة .

على أى حال ، درست المطلبين جيداً ، وعاينت الموقعين والمنطقة مع رئيسى الشركتين وجهزنا إقتراحاً محدداً على خريطة للمنطقة ، فى **كيفية إدخال ورشة المحركـات إلـى داخل المنطقة الجمركية ، وفى نفس الوقت إخراج مجمع الصناعات الخـشبية منهـا** ، وبالطبع كان سيتم ذلك بتغيير مسار أسوار المطار فى هذه المنطقة .

وبالفعل تم العرض على السيد الوزير أثناء إفتتاحه للمشروعين ، وقد عاين سيادته المنطقة جيداً ، وكان بصحبته السيد رئيس الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية ، والسيد رئيس شركة ميناء القاهرة الجوى ، واللذان أبديا تفاهماً وتعاوناً كبيراً لتنفيذ المقترح ، وبعد المعاينة والمناقشة وافق السيد الوزير على تنفيذ المقترح ، وأمر بإتخاذ الإجراءات اللازمة للتنفيذ ، وبدأ رئيسا الشركتين ، الصيانة والصناعات المكملة ، إجراءات التنفيذ على الفور بالتنسيق مع السيد رئيس شركة الميناء ، وكان ذلك فى الربع الأخير من عام ٢٠٠٧ ، وحتى مغادرتى مصر للطيران لم يكن تنفيذ التعديل قد إكتمل ، ولا أعلم ما وصل إليه بعد ذلك .

وكان الإنتهاء من إنشاء مجمع تصنيع المنتجات الخشبية وإفتتاحه إنجازاً هاماً لشركة الصناعات المكملة ، وكان وراء هذا الإنجاز جهوداً ضخمة بذلتها فرق عمل عديدة ، وبإشراف ودعم مستمر من الزميل حسن وهدان رئيس شركة الصناعات المكملة، والزميل المهندس محمد راغب رئيس قطاع المشروعات .

ولم يكن فقط إنشاء الهناجر الثلاثة للمجمع هو الإنجاز ، بل كان يتم على التوازى ، وفى الوقت الذى إستغرقه إستكمال إنشاء المجمع ، **تنفيذ خطة متكاملة وطموحة لإقامة صناعة حديثة لتصنيع المنتجات الخشبية** بدلاً من أسلوب التصنيع التقليدى القديم ، والذى كان يعتمد فقط على خبرة ومهارة العاملين ، وقد وضع هذه الخطة المتكاملة مهندس لامع ذو خبرة كبيرة فى مجال التصميم الحديث للمنتجات الخشبية وهو المهندس حاكم قامش ، والذى تعاقد معه السيد رئيس شركة الصناعات المكملة للعمل بالشركة، وليكون المسئول الأول عن هذا المجال التصنيعى الهام بمصر للطيران .

ولمن لا يعلم ، فإن شركة الخدمات الأرضية كان قد سبق لها إبرام أكثر من تعاقد للتجهيز الفندقى لمشاريع بالسوق المحلى ، وإن كانت لم تحقق منها هامش ربح كبير نتيجة إرتفاع تكاليف الإنتاج ، وذلك بسبب الإمكانيات المحدودة لورشة تصنيع المنتجات الخشبية القديمة، وإتباعها الأساليب التقليدية ذات التكلفة العالية فى التصنيع .

وقد إشتملت الخطة التى عرضها علىّ المهندس حاكم مع السيد رئيس الشركة بمكتبى وفى حضور عدد من المختصين ، على تطوير شامل لماكينات التصنيع ، ولإستكمال وتدريب العمالة المطلوبة وتنميط إجراءات العمل بنماذج محددة ، مع وضع نظم محكمة للتخطيط والإنتاج ورقابة الجودة ، ووضع دليل عمل يشمل كل ذلك . كما عرض رؤيته فى ضرورة تغيير أسلوب الإنتاج الذى كان متبعاً بالورشة القديمة ، وهو الإنتاج بالقطعة ، إلى أسلوب الإنتاج النمطى الخطى ، حتى يمكن تقليل تكلفة الإنتاج وزيادة جودته ، مما يمكن الشركة من المنافسة بالسوق المحلى ، ويحقق عائداً مجزياً من خارج مجموعة مصر للطيران .

وبعد أن ناقشناه بإستفاضة فى دراسته حول هذه الرؤية ، وافقنا على ذلك لما فيه مصلحة مؤكدة لشركة الصناعات المكملة ولمصر للطيران ، كما عرض المهندس حاكم وقتها مخططاً لإستجلاب الماكينات الحديثة التى تتناسب مع أسلوب الإنتاج الخطى الجديد .

وكم كنت سعيداً بالنجاح الذى يتحقق بمجمع تصنيع المنتجات الخشبية تنفيذاً لهذه الخطة الطموحة التى كنت أتابعها دورياً مع السيد رئيس شركة الصناعات المكملة .

كان مجمع تصنيع المنتجات الخشبية يشمل من الورش القديمة ورشة تصنيع المنتجات الخشبية ، وورشة السروجية ، وورشة الدهانات ، وورشة الألوميتال والزجاج .

أما باقى الورش وهى ورش المقطورات والحدادة والحاويات والتجهيزات ، والتى تمثل الصناعات المعدنية بشركة الصناعات المكملة ، فقد قررت الشركة الحفاظ عليها فى مواقعها الأصلية داخل المطار مع تطويرها ، وذلك لحين إنشاء مجمع للصناعات المعدنية بعد ذلك .

وكان رئيس شركة الصناعات المكملة فى حاجة ماسة إلى مهندس متخصص فى الصناعات المعدنية ، وقد وجد ضالته فى مهندس متميز من الكوادر السابقة بالقوات الجوية، وهو المهندس حسين الصادى ، والذى عمل لسنوات طويلة كمدير لورش الصناعات بالورش الرئيسية للطائرات ، وهى ورش ضخمة متطورة وتمتلك الكثير من الأمكانيات التكنولوجية الحديثة .

وبدأ المهندس حسين الصادى ، والذى يشهد له جميع من عرفه بالقوات الجوية بالكفاءة التامة والتميز الشديد فى مجال عمله ، وذلك إلى جانب الخلق الرفيع والأدب الجم ، بدأ هذا المهندس الخلوق فى دراسة كل ما يتعلق بالصناعات المعدنية بالشركة ، وحدد الإطار العام لخطة شاملة للنهوض بهذه الصناعات ، واضعاً فى إعتباره تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من الكوادر البشرية المتميزة ذوى الخبرة الكبيرة بجميع الورش ، وتحقيق الإستخدام الأمثل للمعدات والإمكانيات المتاحة وقتها ، مع تقليص حجم الإستثمار المطلوب فى ذلك الوقت إلى أقل ما يمكن ، لحين إنتهاء الشركة من ضخ الإستثمارات المطلوبة لمجمع الصناعات الخشبية ومصنع البلاستيك ومصنع زى العاملين .

وقد إعتمدت **خطة تطوير الصناعات المعدنية** ، والتى وضعها المهندس حسين الصادى وعرضها علينا فى إجتماع موسع بمكتبى ، على الثوابت الأساسية فى كيفية تحويل بيئة عمل عشوائية إلى بيئة عمل قياسية ، ولاشك أن بيئة العمل العشوائية إذا كانت فى مجال الهندسة والتصنيع فإنها ستكون بيئة كارثية بحق ، فكيف يكون حال المنتج إذا كانت خطوات التصنيع إرتجالية وغير موثقة ، بل تعتمد على خبرة المنفذين وذاكرتهم ، وكيف تكون مواصفات هذا المنتج إذا كانت القياسات غير دقيقة ، ولا توجد أى مراجعة عليها لعدم وجود أى نظم للجودة ، ويضاف إلى ذلك كله عدم وجود أى وثائق تحكم وتنظم جميع العمليات داخل هذه البيئة ، والتى يجب أن يشملها دليل عمل غير موجود بالطبع .

وقد إستهدفت خطة المهندس حسين الصادى تحويل هذه البيئة العشوائية إلى بيئة عمل قياسية بالعمل تدريجياً فى جميع المحاور اللازمة لذلك ، وقد إعتمد السيد رئيس شركة الصناعات المكملة هذه الخطة بعد أن ناقشناها فى تفاصيلها فى هذا الإجتماع الموسع ، وبدأ التنفيذ على الفور ، وعند مغادرتى مصر للطيران كانت مراحل لابأس بها من هذه الخطة قد أُنجزت .

ولابد من الإشارة هنا إلى جهود مثمرة أخرى بذلها مهندس متميزآخر ، وهو المهندس عادل عبدالباقى ، وهو أيضاً خريج القلعة الهندسية والصناعية لورش الطائرات الرئيسية بالقوات الجوية ، وكان هذا المهندس شريك مع مهندس لامع آخر نقدره جميعاً ، فى

إقامة مصنع البلاستيك منذ كانت فكرة تُدرس ، وحتى إقامة المشروع وإستكمال جميع معداته ومرافقه ، وإستقرار الإنتاج فيه ، ثم توليا إدارته الفعلية لعدة سنوات تمكنا فيها من إنجاز الكثير والكثير، حتى قررنا إنتقال المهندس عادل عبدالباقى للعمل مستشاراً لرئيس شركة الصناعات المكملة عند إنشائها ، وليكون عوناً له فى مجالات عديدة كانت الشركة فى حاجةٍ إليها فى البدايات الأولى لإنشائها ، وخاصة مجالات التخطيط الإستراتيجى ووضع الهياكل التنظيمية ، وتدقيق المواصفات الفنية للمعدات المطلوبة لمختلف الأنشطة ، وغير ذلك من المهام التى أداها بكفاءة إستناداً إلى خبرته الكبيرة وتفوقه الفنى .

وللأسف لم يكمل المهندس عادل عبدالباقى مسيرته فى مصر للطيران ، وطلب الإستقالة قبل مغادرتى إياها بعدة شهور لظروف خاصة ، وحاولت أثنائه عن هذه الإستقالة ولكنى لم أفلح .

وهكذا بدأت شركة الصناعات المكملة تقف على قدميها بعد أن إستكملت مقوماتها الأساسية، سواءً على مستوى الوحدات الإنتاجية بها ، أو على مستوى إدارة الشركة نفسها ، فقد أستكملت إدارة الشركة معظم كوادرها من مديرى عموم ومديرين طبقاً لهيكلها التنظيمى ، إما من قطاعات الشركة القابضة أو من بعض الشركات الشقيقة بمصر للطيران ، ولم يكن الزملاء رؤساء قطاعات الشركة القابضة في حاجة إلى توجيهاتى برعاية شركة الصناعات المكملة وتقديم كل الدعم الممكن لها ، فقد شملوها جميعاً بعناية فائقة كالتى يوليها أفراد الأسرة الواحدة لوليد جديد هل عليها .

وعلى صعيد النتائج ، نجد أن شركة الصناعات المكملة قد حققت أرباحاً مقدارها حوالى أربعة مليون جنية فى العام المالى ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ ، بينما بلغت خسائر الأنشطة حوالى مليون وستمائة ألف جنيه فى العام المالى ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ ، وهو العام المالى الذى أُنشئت فيه الشركة قبل نهايته بثلاثة شهور فقط .

وعن نتائج العام المالى ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ ، والذى غادرت فيه مصر للطيران قبل أن يُكتمل بشهرين ونصف ، فقد تمكنت الشركة من تحقيق إيرادات بلغت نحو أربعة

وسبعين مليون جنيه ، وقد بلغ الفائض قبل التوزيع نحو إحدى عشر مليونا وربع من الجنيهات ، وبنسبة بلغت حوالى خمسة عشر بالمائة من الإيرادات .

ورغم أن النتائج جيدة بالنسبة لأنشطة كانت تخسر تماماً قبل إنشاء الشركة ، عدا مصنع البلاستيك ، إلا أننا كنا نطمح فى نتائج أفضل من ذلك ، ولكن يبدو أن الأستثمارات الكبيرة التي تحملتها الشركة من أجل تطوير الأنشطة الرئيسية بها كان له الأثر المباشر فى عدم إنجاز حجم الأعمال الذى كان منتظراً ، وإن كنت أتوقع أنه عندما تظهر عوائد الأستثمارات الضخمة التى تحملتها الشركة فى مرحلة الإنشاء ، سيكون لهذه الشركة شأن كبير فى مجموعة مصر للطيران .

وقد قلت لزملائى فى مصر للطيران عدة مرات ، أننى أتوقع أن تكون شركة الصناعات المكملة هى الحصان الأسود فى المجموعة بعد سنوات قليلة ، ومازلت أتوقع ذلك بشرط حسن الإدارة ، وأن تلقى من الرعاية والدعم من الشركة القابضة مما يمكنها من الحفاظ على أسواقها المضمونة داخل شركات مصر للطيران ، مع تعزيز قدراتها على فتح أسواق جديدة لها خارج المجموعة .

وقبل أن أنهى هذا الفصل عن شركة الصناعات المكملة ، لابد من طرح سؤالين هامين قد يتبادرا إلى ذهن البعض ، أولهما **هل كان من الضرورى إنشاء شركة الصناعات المكملة** أم كان من الأفضل ترك الأنشطة التى ضمتها كما هى بالشركات التابعة ؟ ، والسؤال الثاني ما مدى أهمية إحتفاظ الشركة القابضة لمصر للطيران بهذه الشركة مع تدعيمها وتقويتها ؟.

وللإجابة على السؤال الأول يجب إعادة قراءة ما أوردته فى هذا الفصل ، ولكنى سأوجز الإجابة فى أنه لاتوجد إدارة رشيدة مسئولة تترك هذه الأنشطة عبئاً على الشركات التى كانت تديرها فتلهيها عن إدارة أنشطتها الرئيسية (Core Business) ، وقد يستغرق ذلك منها جهداً ومالاً هى فى أمس الحاجة لإنفاقه على أنشطتها الرئيسية ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن هذه الأنشطة الفرعية كانت مهمشة بالفعل فى الشركات التى تديرها كما أشرت ، وكان الخاسر فى النهاية من جراء ذلك هى مصر للطيران بضياع

العائد الذى كان يمكن أن تدره هذه الأنشطة ، وذلك لو تم تطويرها وأُحسن إدارتها بواسطة شركة مستقلة تُصبح هذه الأنشطة هى نشاطها الرئيسى (Core Business) .

وهكذا فقرار إنشاء الشركة كان صائباً تماماً ، وإستند إلى دراسات دقيقة أقرتها كل جهات الأختصاص ، وهو فى نهاية الأمر يحقق مصالح مؤكدة لمصر للطيران .

أما السؤال الثانى عن **أهمية إحتفاظ الشركة القابضة لمصر للطيران بشركة الصناعات المكملة مع تدعيمها وتقويتها** ، فالإجابة أيضاً ضمناً فى الجزء الأخير من هذا الفصل ، ولكنى ألخصها أيضاً فى أن النتائج التى حققتها الشركة حتى الآن ، ورغم أعباء بدايات النشاط التى نعلمها جميعاً ، تؤكد أن العائد على الإستثمار فى أنشطة شركة الصناعات المكملة هو عائد مرتفع ، قد لا تحققه شركة أخرى من الشركات التابعة لمصر للطيران عدا شركة الخدمات الأرضية وقطاع الأسواق الحرة ، مع ملاحظة أن معظم عائد الأسواق الحرة يذهب إلى المطارات التى تعمل بها ، وهو ما سأوضحه لاحقاً فى فصل آخر .

وما حققته شركة الصناعات المكملة حتى الآن ، هو نجاح ضئيل مقارنةً بما يمكن أن تحققه خلال السنوات القادمة ، فالإيرادات التى بلغت أربعة وسبعين مليوناً يمكن أن تُضاعف عدة مرات ، وهامش الربح الذى بلغت نسبته خمسة عشر بالمائة من الإيرادات يمكن أن يزيد كثيراً .

وتحقيق ذلك مضمون ومؤكد ، ولكنه مرهون أيضاً بأن يستمر دعم الشركة القابضة حتى تحتفظ شركة الصناعات المكملة بالسوق المضمون داخل مجموعة مصر للطيران ، وهذا أيضاً يتطلب من الشركة نفسها تطوير منتجاتها ، وتحقيق أعلى درجات الجودة ، وأن تكون أسعار هذه المنتجات فى نفس مستوى الأسعار بالسوق إن لم تكن أقل ، وذلك ليس فقط للمحافظة على سوق مصر للطيران ، ولكن حتى يمكنها المنافسة بقوة فى السوق المحلى أيضاً ، والذى يجب أن يكون الهدفى الأسمى للشركة لتحقيق أقصى عائد ممكن من خارج مصر للطيران .

والقول بأن أنشطة شركة الصناعات المكملة هى أنشطة لا علاقة لمصر للطيران بها ، ولا تمثل النشاط الرئيسى لها (Core Business) ، هو قول مغلوط وغير دقيق ، فالصحيح أن أنشطة شركة الصناعات المكملة لا تمثل أى من الأنشطة الرئيسية للشركات التابعة لمصر للطيران ، ولهذا تم فصل هذه الأنشطة عن أنشطة الشركات التابعة التى كانت تديرها كأنشطة إضافية ، ثم تجميعها فى شركة الصناعات المكملة لتصبح النشاط الرئيسى لهذه الشركة .

أما الشركة القابضة لمصر للطيران فيمكنها الإستثمار فى أنشطة عديدة بخلاف نشاط النقل الجوى للركاب والبضائع والخدمات المتعلقة بهما ، لأنها طبقاً للقانون مسئولة عن إدارة المحفظة المالية لتحقيق أقصى عائد ممكن ، وبالتالى فمجالات الإستثمار للشركة القابضة مفتوحة ، وهذا ما فعلته مصر للطيران دائماً ، فهى مساهم رئيسى فى شركات كثيرة للأنشطة السياحية والفندقية .

وإذا كان من الضرورى أن تُنسق الشركة القابضة بين الشركات التابعة فيما يختص بتكامل الأنشطة الرئيسية فيما بينها ، فإن الغرض من ذلك هو ضمان عدم إهدار إستثمارات الشركة القابضة فى شركاتها التابعة ، والذى قد يسببه عدم تنسيق العلاقات المتشابكة فيما بينها .

وإذا إدعى البعض أن نشاط النقل الجوى للركاب والبضائع والأنشطة المساعدة لتنفيذه يجب أن تكون هى فقط الأنشطة الرئيسية للشركة القابضة لمصر للطيران ، ورغم أن هذا يتنافى مع حريتها فى إدارة المحفظة المالية طبقاً للقانون كما أوضحت ، فما معنى أن تمارس شركات تابعة لمصر للطيران أنشطة لا علاقة لها بنقل الركاب والبضائع مثل السياحة والأسواق الحرة والخدمات الطبية والكافيتريات ، وهى أنشطة كانت موجودة بمصر للطيران منذ زمن طويل ، ثم أصبحت النشاط الرئيسى للشركات التابعة التى تديرها بعدما تحولت مصر للطيران إلى شركة قابضة وشركات تابعة .

وخلاصة القول ، أن المقولة بأنه يجب ألا تدير مصر للطيران أنشطة غير النشاط الرئيسى لها هى مقولة صحيحة بالنسبة للشركات التابعة لمصر للطيران ، وفى نفس

الوقت غير صحيحة بالنسبة للشركة القابضة لمصر للطيران ، وذلك طبقاً للتوضيحات التى أوردتها ، وبالتالى فإنه من الطبيعى ، بل ومن الصائب تماماً ، أن تُدير إحدى الشركات التابعة للشركة القابضـــة لمصـــر للطيران هـــذه الأنشطـــة طالماً أصبحت هى النشاط الرئيسى لها (Core Busniees) ، مثلما تدير شركات أخرى تابعة أنشطة مثل السياحة والخدمات الطبية وغيرها ، وطالما ذلك يحقق صالح مصر للطيران فى نهاية الأمر .

الفصل الثانى عشر

التخطيط الإستراتيجى والأزمة العالمية

الفصل الثانى عشر

التخطيط الإستراتيجى والأزمة العالمية

عندما توليت المسئولية رئيساً للشركة القابضة لمصر للطيران ، لم يكن للتخطيط الإستراتيجى وزن كبير فى إطار نشاطات مصر للطيران ، وكان قد مضى حوالى سبعة أشهر على بدء تحويل مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة وشركات تابعة ، وكان لزاماً أن ينتقل جزء من النشاط التخطيطى الذى كان يتولاه قطاع التخطيط التابع لمؤسسة مصر للطيران إلى شركة الخطوط الجوية بعد إنشائها ، وكان هذا الجزء من النشاط هو ما يتعلق بتخطيط شبكة الخطوط الجوية والرحلات الجوية ، وكل ما يتعلق بذلك من دراسات وحسابات .

وبالتالى أصبح من الضرورى إنشاء كيان تخطيطى بشركة الخطوط الجوية ، وأُنشئ هذا الكيان بالفعل بمسمى قطاع التخطيط قبل أن أتولى مسئولية الشركة القابضة ، كما تغير مسمى قطاع التخطيط التابع للشركة القابضة إلى مسمى " قطاع التخطيط العام " .

ومن خبرتى الكبيرة فى مجال الإدارة ، كنت أعلم تماماً أن منظومات العمل غير القياسية لا تهتم البته بنشاطى التخطيط والتدريب ، كما ينحصر إهتمامها بنشاط الجودة فيما هو متعلقاً بالعملية الإنتاجية ، أى فيما هو مفروضاً عليها من هذا النشاط فقط ، فالمنظومات غير القياسية ينصب جل إهتمامها على إدارة العمل اليومى أو النشاط الجارى ، وغالباً ما تكون عجلة الإنتاج هى ما تدفع الأمور، ويكون هم الإدارة الأكبر هو حل المشكلات التى يفرزها نشاط الإنتاج حتى لا يتوقف .

وهذا الأمر لا ينطبق فقط على الوحدات الإنتاجية غير القياسية ، بل يندرج أيضاً على كل منظومات العمل التى تتمتع بهذه الصفة المقيتة ، عدم القياسية ، وللأسف فإن الكثير

جداً من وحدات الإنتاج ومنظومات العمل بمصر ، وكثير من البلدان العربية والإفريقية ، وبلدان ما يسمى تأدباً بالعالم النامى ، يمكن أن يُطلق عليها صفة عدم القياسية ، وستجد ياعزيزى القارئ كل ما يتعلق بهذا الموضوع عظيم الأهمية فى فصل آخر من هذا الكتاب كما سبق أن أشرت .

وأعود إلى مصر للطيران فى ذلك الوقت ، أى فى النصف الأول من عام ٢٠٠٣ ، فمنظومات العمل بالشركة القابضة والشركات التابعة لم تكن قياسية بأى حال إلا فيما ندر فى بعض الأنشطة ، والتى كانت ترتبط بتشريعات الطيران المدنى أو تعليمات الصانع فى إستخدام الطائرات وصيانتها ، وكانت هذه الأنشطة يتركز معظمها فى قطاع العمليات بشركة الخطوط ، وبعض الإدارات العامة بشركة الصيانة ، وحتى "صفة القياسية" أطلقها تجاوزاً على هذه الأنشطة المحدودة ، لأن مقومات "القياسية" لم تكن مكتملة بها ، وأهمها آليات المراجعة وأدواتها .

وعلى هذا الأساس ، لم تكن أنشطة التخطيط والتدريب والجودة محل إهتمام كبير فى مصر للطيران ، إلا فيما يتعلق منها بالنشاط الجارى فى قطاعات المؤسسة ، وخاصة نشاط التدريب حيث كان يتولى قطاع التدريب تنفيذ البرامج التدريبية اللازمة للطيارين والمهندسين وغيرهم ، والمطلوبة طبقاً لتشريعات الطيران المدنى . ولأن التخطيط الإستراتيجى لم يكن له مردود مباشر على النشاط الجارى فقد كان مهملاً تماماً بالفعل فى مصر للطيران ، وكان كل ما يُخطط له هو مشروعات النشاط الإستثمارى فى إطار الموازنة العامة للشركة .

وأتذكر فى هذه المرحلة ، أنه عندما كانت تطلب إحدى جهات التمويل التى تلجأ إليها مصر للطيران ، لتمويل إحدى صفقات شراء الطائرات ، "خطة الأعمال" للشركة "Business Plan" ، كان يقوم قطاع التخطيط مع القطاع المالى بإعداد البيانات المطلوبة على عجل والتى يمكن أن يستند إليها كخطة أعمال للشركة ، وكان هذا طبيعياً فى ظل عدم الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجى الذى يفرز فى النهاية خطط الأعمال للمدايات المختلفة .

ولأنى كنت دارساً للتخطيط ، ومدرساً له لسنوات عديدة ، بل ومارسته بإحتراف كمسئولٍ أول عنه بالقوات الجوية فيما يتعلق بصيانة الطائرات وكل أعمال التأمين الفنـــى ، فقــد ترسب فى يقينى منذ أمدٍ بعيد الأهمية القصوى للتخطيط فى نجاح إدارة الأعمال ، وأنـــه يمثل أحد الركائز الرئيسية فى تكوين بيئة العمل القياسية ، وكنت أقول لزملائى شــارحاً مدى أهمية التخطيط فى حياة الإنسان ومبسطاً لآليات العملية التخطيطية ، أن الله سبحانه وتعالى قد خلق الإنسان وأنعم عليه بالقدرة على التخطيط ، والذى نمارســه فــى جميــع أشكال حياتنا اليومية دون أن ندرى أننا نخطط .

فعندما يكون لديك موعد محدد فى مكان ما ، فأنت تخطط فى كيفية الوصول إلــى هــذا المكان فى الموعد المحدد ، وتتخير أدواتك لتنفيذ ذلك ، فقد يكون ذلك بسيارتك أو بــأى وسيلة أخرى أو حتى ماشياً ، كما أنك تُقدِر الوقت المطلوب لذلك ، وتتخير خط الــسير المناسب ، وقد تضع البدائل المناسبة لوسيلة الإنتقال ، أو لخط الــسير إذا تعــذر تنفيــذ الإختيار الأول لأيهما ، وقد يصل بك الأمر إلى الإتصال بمن ستلاقيه فى هــذا الموعــد طلباً للتأجيل أو الإلغاء إذا حدثت ظروف قهرية ، كما إنك ستضيف إلى خبراتــك مــن تنفيذ هذا اللقاء إذا حدث مما يؤدى إلى تحسين إختياراتك فى المرات القادمة .

وما هذا المثال الذى أوردته إلا عملية تخطيطية متكاملة ، ومثلها كثير يمارسها الإنــسان فى يومه دون أن يدرى أنه يخطط ، فما بالك بما يمارسه الإنسان فى عمــره كلــه مــن عمليات تخطيطية ، البسيط منها والمعقد والمتشابك ، ولا شك أن الغالب فى الأمــور أن أنجح البشر هم من يحسنون التخطيط فيهم ، ونفس الأمر يندرج على منظومات الأعمال والشركات منها ، فالشركة التى تجعل النهج التخطيطى أحد ركائزها فــى بيئــة العمــل القياسية التى تحرص عليها ، تحقق نتائج مبهرة ومستقرة ، وتنمو بإطراد طالما حافظت على هذه الركائز .

وكنت متحيراً كيف تكون بداية التخطيط الإستراتيجى فى مصر للطيران ، كنت أعلم عن مبادئ وأسس التخطيط الإستراتيجى من حيث تحديد المهمــة (Mission) ، والرؤيــة (Vision) ، والأهداف البعيدة والأهــداف المرحليــة (Goals and Objectives) ،

ولكن أن تعلم شيئ ، وأن تكون خبيراً فى التطبيق شيئ آخر ، ورأيت أن أعقد إجتماعاً مع المختصين لتبادل الرأى والمشورة ، وكان الحضور الأستاذ مجدى راغب رئيس قطاع التخطيط ، والمهندس محمد حسن الذى أصبح مستشاراً لى فى ذلك الوقت ، والكابتن محمد الدسوقى رئيس قطاع التدريب حينذاك ، والأستاذ محمد منير والذى كان مستشاراً لى للشئون التجارية قبل أن يصبح رئيساً للقطاع التجارى .

وأثناء الإجتماع الذى تم فى الربع الثالث أو الرابع من عام ٢٠٠٣ ، علمت من الكابتن محمد الدسوقى أن التخطيط الإستراتيجى كان ضمن أبواب الدراسة التى أجرتها شركة (سيبر) منذ سنوات قليلة لتطوير مؤسسة مصر للطيران ، والتى لم تعمل بها المؤسسة فى حينه ، وأيده فى ذلك المهندس محمد حسن الذى كان مشاركاً فى هذه الدراسة ومطلعاً على نتائجها ، فأتفقنا أعضاء اللجنة على إستحضار هذه الدراسة ومراجعة ما يخص التخطيط الإستراتيجى فيها .

ويجب الإشارة هنا أن هذه الدراسة قد لعبت دوراً مؤثراً فى تطوير مصر للطيران رغم عدم تبنيها من قِبل المؤسسة ، فعلى هدىً من هذه الدراسة تم فصل أنشطة الخدمات عن نشاط نقل الركاب ، فتم إنشاء الشركة القابضة وشركاتها التابعة ، كما تم الإستفادة منها فى تخطيط مركز السيطرة المتكامل (IOCC) ، وتحديد كل مكوناته وآلياته وأدواته المطلوبة وإجراءات العمل به ، وكما أروى فى هذا الفصل فإن دورها فى تحديد الأرهاصات الأولى للتخطيط الإستراتيجى بمصر للطيران كان مؤثراً وفعالاً .

وبالفعل توالت الإجتماعات بعد ذلك ، وشكلنا لجنة لوضع الإستراتيجية العامة لمصر للطيران وكنت رئيساً لها ، وكان ينضم إلينا فى إجتماعاتنا زملاء متميزون من مصر للطيران ، وأذكر منهم الأستاذ شريف فتحى الذى كان قد عاد من إجازته الطويلة ، والأستاذة إلهام قنديل والأستاذ إيهاب غازى من قطاع التخطيط العام ، وبعض الأساتذة من قطاع التدريب .

وقد بذلت اللجنة ومجموعة العمل جهوداً حثيثة ومركزة وتبادلنا أراءً كثيرة ، وإستعرضنا مقترحات عديدة ، كما بذل الزميل الكابتن محمد الدسوقى ومساعدوه من قطاع التدريب

جهداً وحماساً فى بلورة هذه الإقتراحات ، وإستعراضها فى الإجتماعات المتتالية لوضع الإطار العام لإستراتيجية مصر للطيران . وقد تزامنت هذه الإجتماعات ، أو الجزء الأخير منها ، مع بدء برنامج إعادة الهيكلة للنشاط التجارى مع شركة (سيبر) ، مما ساهم كثيراً فى تحديد الرؤى وبلورة الأفكار .

وتوصلنا أخيراً إلى **تحديد المهمة ورسالة المهمة (Mission Statement)** التى إتفقنا عليها ، والتى كانت تقوم على ثلاث عناصر رئيسية هى : العمل بروح الفريق ، والتطوير الدائم لخدمة العملاء ، وتحقيق الربح من أجل النمو والقدرة على البقاء .

وأذكر أننا لم نتجادل كثيراً على العنصر الأول والثانى ، فقد كان الزملاء متفقين جميعاً على الآثار السلبية لغياب روح الفريق عن الأداء بمصر للطيران ، وأننا فى أشد الحاجة لإعادة بنائها ، كما إتفقنا أيضاً على سوء خدمة العملاء بمصر للطيران ، وأرجعناه إلى الوضع الإحتكارى لها ، والذى كان قائماً لسنوات طويلة ، وأنه قد آن الأوان للنهوض بخدمة العملاء إذا أردنا لهذه الشركة أن تنهض من كبوتها ، وتكون قادرة على النجاح فى عصر المنافسة الذى أصبحت رياحه تضرب من حولنا ، وبات وشيكاً بالفعل .

أما العنصر الثالث والخاص بتحقيق الربحية فقد تجادلنا عليه كثيراً ، وأذكر أننى كنت من أقترحه كنتاج طبيعى للعنصرين الأوليين ، العمل بروح الفريق والنهوض بخدمة العملاء ، ولكن بعضاً من الزملاء إعترضوا عليه ، فقد أزعجهم أن تتحدث الشركة عن هدفها فى تحقيق الربح بهذا الوضوح وأن تضمنه رسالة المهمة ، فلم يحدث من قبل أن تحدثت مصر للطيران عن أن الربح من بين أهدافها ، بل كانت تركز دائماً فى خطابها الإعلامى على خدماتها التى تقدمها للشعب المصرى ، وكأنها بدون مقابل ، وكان هذا يعكس الشعور المتوارث بأن شركات الملكية العامة لايجب أن تتحدث عن الربح ، لأن هدفها هو خدمة المواطنين ولا يهم أن تخسر فى سبيل ذلك ، وكأن خدمة الناس وتحقيق الربح متضادان لا يجب أن يلتقيا .

وأوضحت لزملائى أن "رسالة المهمة" هو خطاب موجه للعاملين وليس للإعلام ، وأننا فى أمس الحاجة إلى توليد الشعور لدى العاملين بالحاجة إلى تحقيق الربح حتى نتخلص

من براثن الخسارة التى طوقت مصر للطيران ، فطوقتنا لعدة سنوات متتالية وباتت كابوساً وهماً ثقيلاً يتهددنا .

وأنه قد آن الأوان أن تستبدل مصر للطيران والعاملون فيها الإكتفاء بشعور الفخار بالوصول إلى أقصى أطراف المعمورة مهما كان ثمن ذلك ، وشعور الزهو بتضخيم الذات ، وأن يهبطوا إلى أرض الواقع ، ويعلموا أن الأداء الإقتصادى السليم والمبنى على الدراسات العلمية المؤكدة ، وما يقدمه العاملون من جهد وتفان هو ما يحقق النجاح ، أى الربح ، وأنه لا يوجد نجاح بدون ربح ، مثلما لا يوجد ربح بدون نجاح .

وأنه يجب أن يكف العاملون عن الإعتقاد بأن الدولة مسئولة عنهم كما هى مسئولة عن جموع الشعب المصرى ، وأنها لن تتخلى عنهم مهما كانت خسائر شركتهم المعبرة عن سوء الأداء ، فهذا الشعور هو ما يفرز السلبية والإستهانة بقيمة العمل ، وحتى إن لم تتخل الدولة عن دورها الإجتماعى ، أفليس لذلك حدوداً تفرضها ظروف مالية متعثرة ، ولماذا نرضى بكفاف الإعانات بينما يمكننا أن نرفل فى وافر ربحٍ تصنعه أيدينا .

تحدثت كثيراً إلى زملائى حول ذلك وغيره كثير ، وقلت لهم أن رسالة "وجوب تحقيق الربح" إلى العاملين فى مصر للطيران يجب أن تكون واضحة لا لبس فيها ، وقلت لهم أن تحقيق الربح ليس هدفاً فقط ، وإنما هو الوسيلة الوحيدة لإستمرار الشركات ونموها وتطورها ، وأنه لا مجال إطلاقاً لطلب الدعم من الدولة لتغطية خسائرنا ، أو حتى لتمويل إستثمارتنا للتوسع .

وفى نهاية الأمر، وبعد أن طال النقاش إتفقنا على أن يتضمن عنصر الربح مايفيد أنه بهدف تحقيق الإستمرارية والقدرة على البقاء ، وقنعت برأى الأغلبية وأنا أتعجب من هذا التبرير الذى يعكس خجلاً نُبديه ونحن نحدد الربح كأحد عناصر إستراتيجيتنا الجديدة ، كأنما من المفروض أن نخسر حتى نؤدى دورنا الإجتماعى على أحسن وجه ، حقاً إنها لموروثات عجيبة .

وعندما أعددنا رسالة المهمة (Mission Statement) للإصدار، قررنا أن نصدرها باللغة العربية والإنجليزية أيضاً ، وذلك حتى يستوعبها العاملون فى مصر للطيران

بالمكاتب والمحطات الخارجية من غير المصريين أو العرب ، فالرسالة يجب أن تصل إلى جميع العاملين بمصر للطيران دون أن يجتهد أحد فى ترجمتها فتُشوَه أو يختلف مضمونها، كما قررنا أن نضع العناصر الثلاثة للإستراتيجية فى شكل مبسط حتى يستوعب العاملون هذه العناصر بمجرد النظر، ودون الحاجة إلى قراءة مضمون الرسالة نفسها ، أو دون الحاجة إلى حفظها وتذكرها ، فتَذَكُر الشكل بثلاث كلمات فقط سيكون أسهل بكثير من تَذَكُر المنطوق اللغوى للرسالة .

وأخترنا شكل المثلث ، أو الشكل المبسط للهرم الثلاثى ، وكتبنا العناصر الثلاثة ، كلُ بكلمةٍ واحدةٍ فقط على رؤوس هذا المثلث ، فجعلنا عنصر "الفريق" أو (Team) على الرأس الأولى للمثلث يمين القارئ ، فأداء العمل يبدأ من الفريق ، ثم جعلنا عنصر "العميل" أو (Customer) على الرأس الأعلى للمثلث ، وكأنها رسالة لجميع العاملين أن العميل يجب أن يكون فوق رؤوسنا ، أما العنصر الأخير وهو "الربحية" أو (Profitability) فكان على الرأس الأخير للمثلث كأنها النتاج الطبيعى للعنصرين الأولين ، ووضعنا أسهماً على أضلاع المثلث توضح ذلك ، فأداء "الفريق" يجب أن يؤدى إلى جلب "العميل" ورضائه ، والذى يقود إلى "الربحية" ، فتعود هذه الربحية على "الفريق" ، أو بمعنى آخرعلى العاملين .

وكتبنا فى قلب المثلث ، أو الهرم ، إسم الشركة (مصر للطيران) أو (EGYTAIR)، وعنينا من ذلك أن العناصر المذكورة هى عناصر إستراتيجية مصر للطيران ، وأن مصر للطيران فى قلب الهرم الذى هو رمز لحضارة مصر العظيمة .

وكانت الرسالة موجهة منى مباشرة إلى الأخوة والأبناء العاملين بمصر للطيران ، وطبعنا منها آلاف كثـيرة لتصل إلى جميع العاملين بالداخل والخارج ، وقد كُتبت الرسالة من صفحة واحدة من حجم (A4) يمينها بالعربية والآخر بالإنجليزية ، أما الوجه الآخر للورقة فقد تضمن رسماً فنياً رائعاً يعبر عن مضمون الرسالة وعناصر الإستراتيجية بشكل جذاب ، وقد لاقت الرسالة الإستحسان الكبير بعد أن إستغربها بعض العاملين فى بادئ الأمر ، فهذه هى المرة الأولى التى يعلموا عن إستراتيجية مصر

للطيران وعناصرها ، ويُطلب منهم شحذ الهمم لتنفيذها ، وقد عَرضت الرسالة على كثيرين من ذوى الباع فى صناعة النقل الجوى العالمية ، فأبدوا إعجابهم الشديد بمضمونها وأسلوب إخراجها ، وتساءلوا عن بيت الخبرة العالمى الذى أنجز هذا العمل المتميز .

وإهتممت كثيراً بنشر الرسالة على جميع العاملين ، فأمرت بتوزيعهاعلى ركاب أتوبيسات الشركة من العاملين فى طريق عودتهم إلى منازلهم ، وأمرت بنشرها فى النشرات الدورية للشركة القابضة والشركات التابعة ، كما طلبت من السيد رئيس قطاع التدريب بإدراجها فى جميع الدورات التدريبية التى تعقد للعاملين فى مركز التدريب بمصر للطيران ، كما وجهت السيد رئيس قطاع السلامة والجودة بإدراجها فى بنود المراجعة التى تجرى على العاملين بمصر للطيران فى المواقع المختلفة ، وكان منطوق هذه الرسالة على الوجه التالى :

الأخوة والأبناء :

فى إطار إعادة هيكلة شركة مصر للطيران لمواجهة التحديات العالمية التى تعترض صناعة النقل الجوى عامة ، ومصر للطيران خاصة ، يسعدنى أن تشاركونى رسالة الشركة القابضة لمصر للطيران لتكون إطاراً عاماً لتوحيد الرؤية ، وتكثيف الجهود نحو تحقيق أهدافنا الطموحة .

الرسالة " Mission Statement "

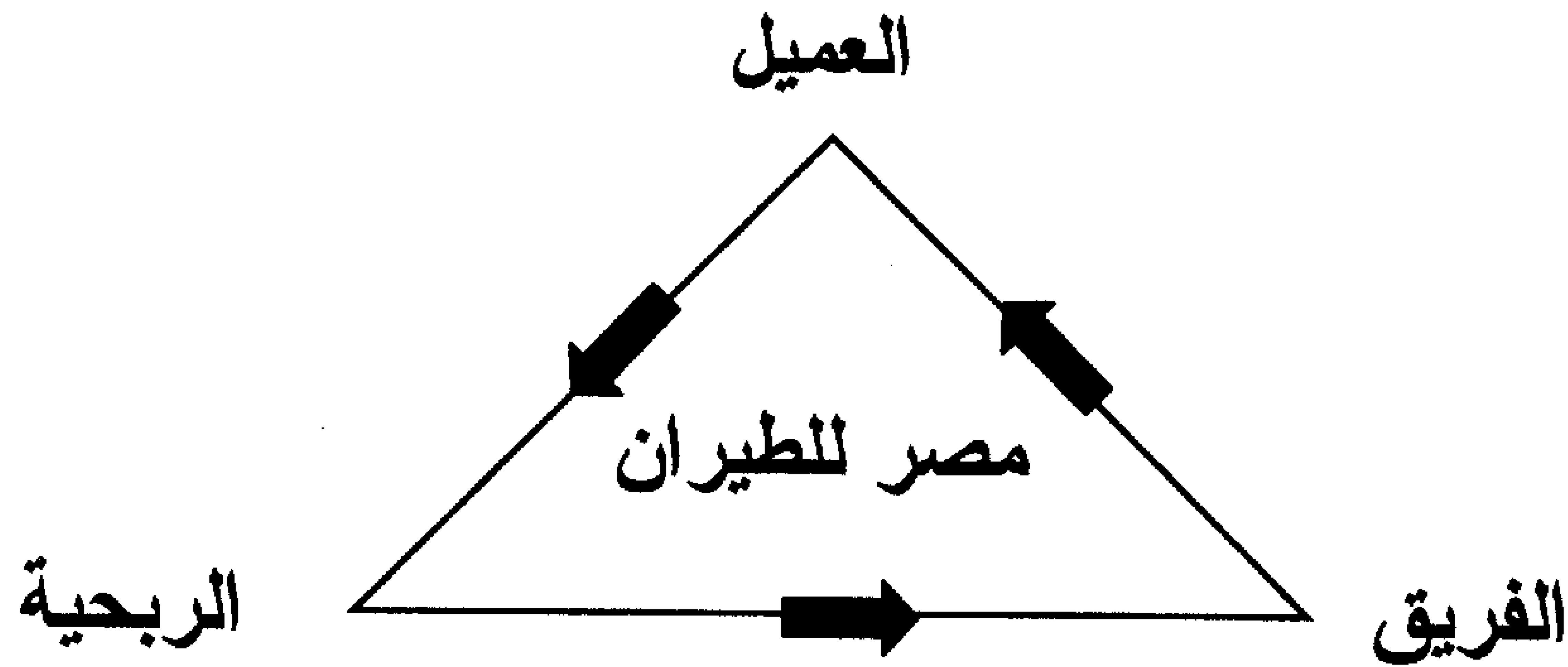
" مصر للطيران ملتزمة بتقديم خدمات ذات جودة عالية بفريق عمل محترف تحقق لها الربحية."

وكما ترون أعلاه فإن رسالة الشركة تعتمد على عناصر رئيسية يجب التركيز عليها فى جميع أعمالنا اليومية وهى :

الفريق *: العمل بروح الفريق والإرتقاء بمستوى الأداء .*

العميل *: التطوير الدائم لخدمة العملاء وتلبية إحتياجاتهم المتغيرة .*

الربحية *: هى الهدف الإستراتيجى اللازم لتحقيق الإستمرارية والقدرة على البقاء .*



من الآن فصاعداً سوف تقوم كل شركة من مجموعة شركات مصر للطيران والعاملين بها بتوجيه كل الجهود لتدعيم العناصر الثلاثة : (الفريق ⟵ العميل ⟵ الربحية) شكرى وتقديرى لمجهوداتكم وكلى ثقة فى قدرتكم على تحقيق أهدافنا .

عاطف عبدالحميد

وإنتشرت الرسالة بشكل كبير بين العاملين ، وأعتقد أنها كانت إحدى المؤثرات التى ساهمت فى إعادة تشكيل ثقافة العاملين بمصر للطيران نحو الإيجابية ، فى هذه المرحلة الهامة من إعادة هيكلة جميع الأنشطة بالشركة ، وتحويلها من أنشطة تنوء بالأعباء إلى أنشطة جالبة للربح .

وهكذا كانت رسالة المهمة التى أصدرناها هى النتاج الأول لعملية وضع إستراتيجية محددة لمصر للطيران ، تتناسب مع التحديات الهائلة التى تواجهها ، والظروف الشائكة التى تحيط بها ، وذلك لأول مرة فى تاريخها .

ثم كان لزاماً علينا بعد ذلك ، **تحديد باقى الأولويات التى تقوم عليها إستراتيجية مصر للطيران (محاور الإستراتيجية)** ، بعد أن تم من قبل تحديد الأولوية الأولى المطلقة للسلامة الجوية (Safety) ، وهو ما فرضته الأحوال السيئة التى كانت عليها مصر للطيران فى هذا المجال ، وهو ما وضحته فى الفصل الخاص بحصول مصر للطيران على "الأيوزا" . وقد تحددت الأولوية الأولى فى النصف الثانى من عام ٢٠٠٣ ، وتبلورت تماماً وعمل الجميع على تحقيقها خلال عام ٢٠٠٤ ، حيث كللت الجهود بالنجاح ، والحصول على إعتماد الأيوزا فى ديسمبر ٢٠٠٤ .

أما الأولوية الثانية للإستراتيجية فقد بدأت إرهاصاتها مع بدايات عام ٢٠٠٤ أيضاً ، حيث كان قد تم تعيين الأستاذة فاطمة عباس مستشاراً لى لخدمة العملاء ، وهى من السيدات الفضليات ، وذات أداءٍ متميزٍ فى جميع مواقع العمل العديدة التى شغلتها داخل مصر وخارجها ، وكان آخر منصب شغلته قبل ذلك هو مدير عام الحجز المركزى ، وكان لخبراتها المتميزة فى مصر للطيران ، وصفات الصبر والهدوء والتفهم والتواصل مع الآخرين ، مع الغيرة الشديدة على مصالح مصر للطيران وسمعتها ، أثراً كبيراً فى نجاحها مع الإدارة التى أنشأتها لخدمة العملاء ، وتخير عناصر متميزة للعمل بها .

وقد أدى نجاح هذه الإدارة ، والدور الكبير الذى قامت به الأستاذة فاطمة عباس فى إرساء مفاهيم جديدة فى العلاقة بين مصر للطيران وعملائها ، فقد كانت هى ومساعديها دائمى الإتصال بالعملاء الذين يبثون شكواهم فى بطاقات إستقصاء الرأى على الطائرات، تلك البطاقات التى صممتها بنفسها بعد مراجعة مثيلاتها بشركات الطيران العالمية ، وعرفتها مصر للطيران لأول مرة . وبدأت التقارير والإحصائيات ترد إلى الأستاذة فاطمة عباس عن رأى ركاب مصر للطيران فى مستوى الخدمة بها ، وكانت البدايات مؤلمة ومزعجة ، فقد كانت نسبة الشكاوى عالية جداً من سائر فروع الخدمة بالمطار وعلى الطائرات ، وقد بذلت هذه الإدارة جهوداً حثيثةً فى محاولة التفاعل بإيجابية مع هذه الشكاوى .

وكنت أتخذ قرارات عديدة بناءً على تقاريرالأستاذة فاطمة عباس وبعد دراستها مع المختصين ، وذلك فى محاولات عاجلة للقضاء على أسباب الشكوى للركاب ، وكم من المرات إتصلت بنفسى بركاب عديدين ، وخاصة البسطاء منهم ، عندما تصلنى شكواهم عن طريق الأستاذة فاطمة عباس ، وكم كانت لهذه الإتصالات من مردود إيجابى هائل ، وكم من المرات أرسلنا الهدايا والزهور مجاملةً منا لأصحاب الشكاوى ، وتعبيراً عن أسفنا لما تعرضوا له ، حتى ولو كانت الشكوى غير أكيدة أو مردود عليها أحياناً ، فقد كنا نفضل الإعتذار على المكابرة ، وحتى نعطى المثل والقدوة للمسئولين فى مصر للطيران عن كيفية التعامل مع العملاء .

وكانت هذه مفاهيم جديدة تُرسى لأول مرة فى مصر للطيران ، ولكن لم تكن المهمة سهلة على الإطلاق ، فرغم أن الأولوية الثانية لإستراتيجية مصر للطيران قد بدأت تتبلور بالفعل من تفاعلنا مع عملائنا ، وإحساسنا بمدى شكوى ومعاناة البعض منهم ، ورغم محاولاتنا المستمرة للتخفيف عنهم وعلاج أسباب الشكوى إلا أن ذلك لم يكن كافياً أبداً ، فجذور المشكلة كانت عميقة بالفعل .

فلسنوات طويلة أثناء الوضع الإحتكارى لمصر للطيران بالسوق المصرى ، تولد شعور دفين لدى كثير من موظفى تقديم الخدمات لعملاء مصر للطيران بأن خدماتهم لا مناص عن قبولها ، إذ لايوجد بديل عنها ، بل يجب على العميل أن يشكر ربَه ويقبل يده ظاهرها وباطنها إذ وَجَد هذه الخدمة أصلاً ، وبالتالى لم يكن لدى هؤلاء الموظفين الرغبة أو الدافع لترغيب العملاء والإهتمام بهم ، ولم تهتم الإدارة بذلك لسنوات طويلة ، بل ركزت إهتمامها فى بعض الفترات على محاربة المنافسين وتكريس الوضع الإحتكارى لمصر للطيران ، ولا يُمكن أن يُلام موظفى تقديم الخدمات للعملاء فى مصر للطيران على أدائهم خلال هذا الوضع الإحتكارى ، فغياب المنافسة وعدم الشعور بالخطر يقتل ليس فقط الرغبة فى الإبتكار وإنما يقتل أيضاً القدرة على البقاء نفسه .

ومن مخاض هذا كله ، تبلورت الأولوية الثانية لإستراتيجية مصر للطيران فى "عملائها" (Customer) ، وقد تبنت الشركة القابضة لمصر للطيران هذا الخط الإستراتيجى الهام

وإعتبرته الأولوية الثانية فى إستراتيجيتها ، ووجهت جميع الشركات التابعة وخاصة شركة الخطوط الجوية لتبنى نفس الخط ، وفى واقع الأمر فإن شركة الخطوط الجوية لم تألوا جهداً فى إتخاذ مبادرات عديدة لتعزيز هذا النهج الإستراتيجى فى أداء الشركة .

وقد تبلورت الأولوية الثانية للإستراتيجية فى الربع الثانى أو الثالث من عام ٢٠٠٤ ، وكان القطاع التجارى مازال تابعاً للشركة القابضة مباشرة ، وأذكر أنه عندما تبلورت الأولوية الثانية للإستراتيجية أن جائنى أحد الزملاء ، وأظنه الأستاذ محمد منير رئيس القطاع التجارى حينئذ ، بمقولةٍ مخطوطةٍ للزعيم الهندى الكبير (المهاتما غاندى) جاء فيها ما معناه أن العميل (Customer) هو الأهم لدى الشركات ، وأنها تعتمد عليه فى وجودها ، وأنه هو المتفضل عليها وليس العكس .

وكان لهذه المقولة التى أطلقها (المهاتما غاندى) منذ ما يزيد عن ستين عاماً ، الأثر الفعال فى ترسيخ مفهوم الأهمية العظيمة للعملاء لدى قطاع كبير من العاملين فى مصر للطيران، وستجد ياعزيزى القارئ صورة من مقولة غاندى الرائعة فى (المرفق رقم٧) ، ففور قرائتى لهذه المقولة أحسست وكأنها قيلت لأجل مصر للطيران ، وقررت على الفور تحقيق أقصى إستفادة منها ، وبالفعل قمنا بنشرها على العاملين فى النشرات الدورية ، ووزعنا نسخاً كثيرة جداً منها على كثير من العاملين وخاصة فى القطاع التجارى ، ولم أترك إجتماعاً إلا وتحدثت فيه عن هذا المبدأ الذى أرساه الزعيم العظيم منذ عشرات السنين، والذى يجب أن يكون نهجاً ونبراساً لنا .

وأذكرأننى تحدثت كثيراً عن هذه المقولة فى إجتماعات مديرى الأقاليم والمكاتب والمحطات الخارجية ، والتى كانت تُعقد دورياً بمصر للطيران ، ودرجنا فى هذه الإجتماعات أن نوزع على الحضور نسخاً من هذه المقولة ، وأوصيتهم أن يوزعوها على مرؤوسيهم من العاملين بالخارج ، وكم كان يثلج صدرى كثيراً أن أجد هذه المقولة تزين مكاتب بعض الموظفين بالخارج أثناء مرورى عليهم فى زياراتى الخارجية .

وأرجو ألا يفهم البعض خطئاً ، أننا إعتمدنا على مقولة غاندى فى تغيير ثقافة العاملين تجاه العملاء ، فالأمر أعمق من ذلك بكثير، إذا كيف لمقولة واحدة مهما بلغت عظمتها

وحكمة قائلها أن تزيل رواسب سنين طويلة أساءت كثيراً إلى علاقة موظفى مصر للطيران بعملائها ، وإنما كنت أرى فى مقولة غاندى شعاراً يجب أن يُرفع تعبيـــراً عن نهج يجب أن نسلكه حتى نصل إلى الهدف العظيم وهوتحقيـــق رضا العملاء .



"Customer is the most important visitor on our premises. He is not dependant on us. We are dependant on him. He is not an interruption on our work. He is the purpose of it. He is not an outsider on our business. He is a part of it. We are not doing him a favour by serving him. He is doing us a favour by giving us an opportunity to do so." – Gandhiji

مرفق رقم (٧) مقولة المهاتما غاندى

وأذكر أننى تحدثت كثيراً إلى زملائى فى مصر للطيران ، وفى جميع المحافل التى جمعتنى بهم ، شارحاً وموضحاً أهمية تحقيق "رضا العملاء" للشركة ، وكيف أن ما يدفعه العميل يساهم بشكل مباشر فى رواتبنا أو "أكل عيشنا" ، وإنه بدون العملاء لن نجد رواتب أو "أكل عيش" .

ولهذا فمنزلة العميل بالنسبة لنا هى منزلة "السيد" الذى يدفع الأجر لمن يعمل لديه ، لهذا يجب أن يعمل كل منا فى موقعه بهذا المفهوم " أنه أجير لدى العميل" ، وهذا لا ينتقص من الكرامة شيئاً ، بل يزيدها ، فمعظم العملاء إذا إستشعروا منا ذلك لن يكون نهجهم إلا إحتراماً وتقديراً .

وعقدنا من الدورات الكثير لتدريب العاملين ، وإعادة تأهيلهم فى كيفية التعامل مع العملاء ، وخاصة للعاملين فى مجال خدمة العملاء ، ولا أعتقد أن هناك دورة عقدت فى مصر للطيران خلال السنوات الأخيرة أكثرة من دورة الـ CRM (Customer Relation Management) ، فوضعنا برامج تحفيزية لتحفيز العاملين على التفانى فى خدمة العملاء ، وقمنا بحملات توعية كثيرة من أجل ذلك ، وإستخدمنا فيها كل وسائل الإتصال الممكنة ، كما لم نتوان عن توقيع العقاب اللازم إذا ثبت إهمال أى موظف فى هذا الأمر ، وأذكر حالات تم فيها إستدعاء بعض العاملين بالخارج عندما تبين إنتهاجهم نهجاً لا يتماشى مع التوجه الإستراتيجى الجديد لمصر للطيران من أن "العميل هوالسيد" . وفى واقع الأمر ، فإن كثيراً من برامج التطوير التى كانت تنفذها مصر للطيران خلال هذه السنوات ، كانت تصب مباشرة فى تحسين الخدمة المقدمة للعملاء .

فلا شك أن التحسين الكبير فى نسبة إنتظامية الرحلات وإقلاعها وعودتها فى مواعيدها المحددة ، قد أسهم بشكل كبير فى تحسين صورة مصر للطيران أمام عملائها ، وشعورهم ببعض الرضا عن ذلك ، كما أن حصول الشركة على إعتماد (الأيوزا) ، وزيادة معدل الأمان فى رحلاتها بدرجة كبيرة، قد أدى إلى تقليل معدل تعطل الطائرات، وخاصة بالمحطات الخارجية ، مما كان يسبب إزعاجاً كبيراً للعملاء ، وأيضاً كان لتدعيم

أسطول مصر للطيران بطائرات جديدة متطورة عنينا بتزويدها بأحدث أنظمة الخدمة والترفيه ، أثراً إيجابياً فى زيادة الإحساس بالرضا لدى عملاء مصر للطيران .

أما الأولوية الثالثة لإستراتيجية مصر للطيران فقد تبلورت عندما تبينت مصر للطيران أن المنافسة هى سبيلها للتطور والإزدهار ، وأنه بدون إحساس الشركة والعاملين فيها بضغط وحمى المنافسة ، لن تتطور الشركة وتزدهر ولن يجتهد العاملون ويبتكروا ، وقد تواكب هذا اليقين لدى مصر للطيران من أهمية الجو التنافسى وحتمية لنمو الشركة ، مع السياسة الجديدة التى إنتهجتها وزارة الطيران المدنى لتشجيع إنشاء شركات الطيران بمصر ، وذلك بما إتخذته من إجراءات فاقت ما أتخذه دعاة التحرير أنفسهم .

والواقع ان المنافسة مع مصر للطيران داخل السوق المصرى مازالت محدودة ، وإن كانت آتيةً لا ريب فيها ، أما المنافسة حامية الوطيس فهى القائمة مع الشركات العربية ، وخاصة الخليجية منها ، وذلك من أجل الإستحواذ على النصيب الأكبر من حركة نقل المصريين ، هذه الحركة التى يطمع فيها الكثيرون وتكون دائماً أول أهدافهم ، ولاشك أن القرارات الحكيمة المتوازنة التى تتخذها وزارة الطيران المدنى فى الفتح التدريجى للأجواء بمنافع متبادلة للأطراف ، وبما لا يؤثر على مصالح مصر ، قد ساهم إلى حد كبير فى تنظيم هذه المنافسة .

وقد يتساءل البعض هل تُنظم المنافسة ؟ ، والإجابة بنعم ، فلا بد أن تُوضع القواعد والشروط لكل منافسة حتى يمكن إقامتها من ناحية ، وحتى تكون عادلة من ناحية أخرى، فإذا نظرنا إلى المتنافسين فى حلبة الملاكمة ، أو على بساط المصارعة ، نجد أن الأوزان محددة ، والقفازات واحدة ، ولكل لعبة شروطها وقواعدها .

ومن اللافت للنظر أن تنظيم المنافسة مع الشركات الأوروبية لم يكن صعباً بقدر الصعوبة التى نواجهها مع الشركات العربية ، وخاصة بعض الشركات الخليجية منها ، وفى ظنى أن ذلك يرجع إلى سببين ، أولهما حركة المصريين العالية بين مصر وهذه البلدان مع القصر النسبى لمسافة الطيران مما يحقق عائداً مرتفعاً ، والسبب الثانى أن بعض هذه الشركات تُدعَم دعماً كبيراً من حكوماتها ، وإن كان ذلك غير مُعلن ، فكيف

تستقيم المنافسة فى هذه الحالة إذا تُرك السوق دون ضوابط ، فالأمر فى هذه الحالة سيكون كمثل من يحمل مدفعاً ليصارع من يحمل سكيناً ، أو كمثل من يركب سيارة ليسابق سائراً على قدميه .

وقد أعلنت مراراً وتكراراً وفى محافل مختلفة أن مصر للطيران ترحب بالمنافسة ، بل وتسعى إليها حتى ترقى بأدائها ، شريطة أن تكون هذه المنافسة عادلة ، وكما أشرت فإن المنافسة مع الشركات الأوربية لم تكن صعبة أبداً ، ورغم أن بعضاً منها كان مستوى الخدمة لديه أفضل مما تقدمه مصر للطيران ، فكان علينا أن نجتهد لنحسن خدماتنا ونرقى إلى مستواهم طالما كانوا غير مدعومين من قبل حكوماتهم .

والدعم الحكومى من الأشياء المرفوضة فى عالم صناعة الطيران ، ولا يُقبل إلا فى حالات إستثنائية كالكوارث والأزمات ، وكما فعلت الولايات المتحدة وأوروبا مع شركاتها فى أعقاب أحداث الحادى عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١ ، وكما تفعل الولايات المتحدة فى دعم شركاتها التى تتعرض للإفلاس من خلال تطبيق إجراءات إستثنائية مرنة منصوص عليها فى الفصل الحادى عشر الشهير فى قانون التجارة الأمريكى (Chapter 11) .

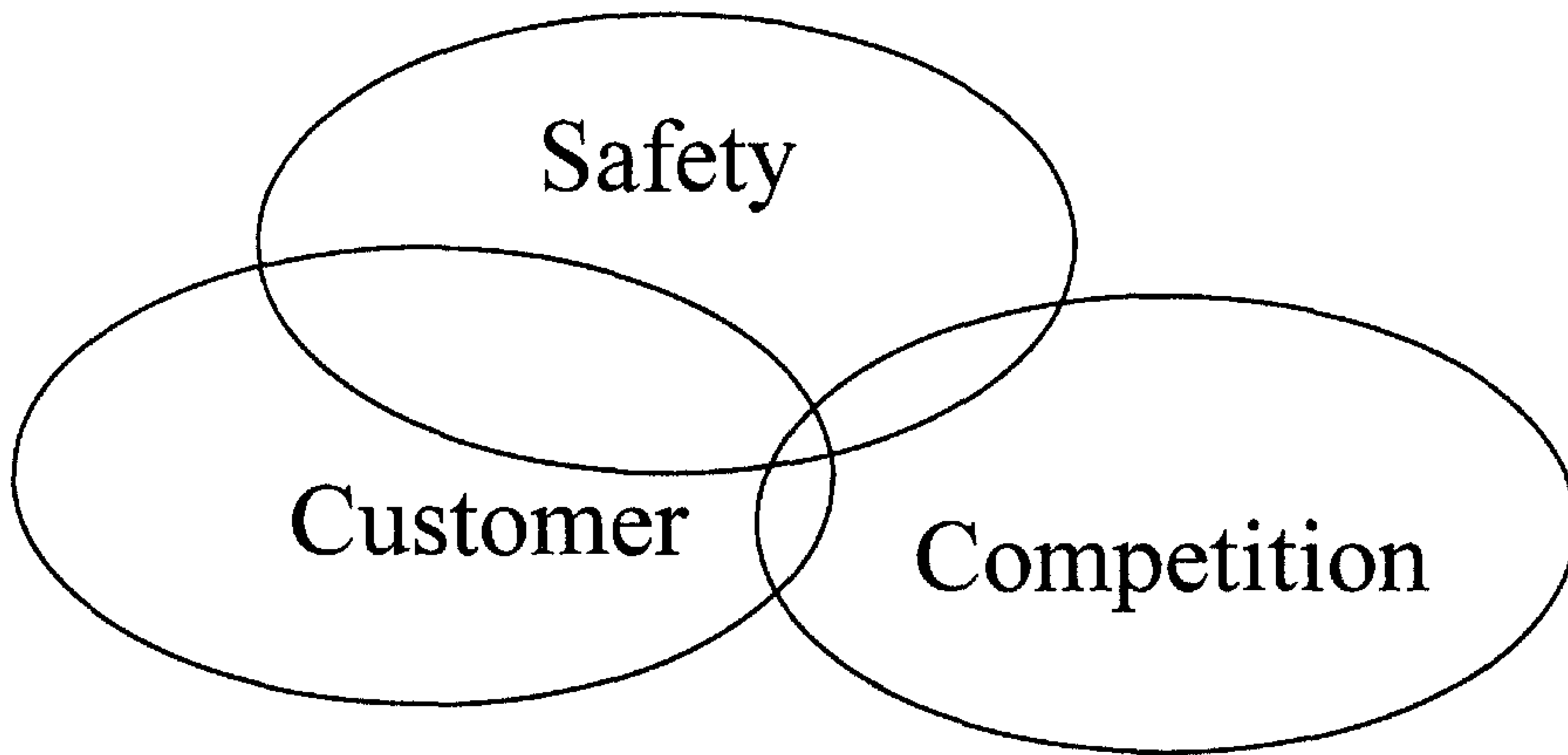
ويرى الأمريكيون فى ذلك أنه لا يمكن إعتبارالدعم فى حالات التعرض للإفلاس ضاراً بالمنافسة ، بل إنه كدعم يُقدم لينقذ مريضاً أشرف على الموت ، بينما يرى الأوروبيون أن هذا الدعم للشركات الأمريكية التى تشرف على الإفلاس ، هو دعم ضار بالمنافسة بين الشركات الأوروبية والأمريكية فى نقل الحركة بين القارتين ، وكان هذا الجدل دائراً ضمن الموضوعات العديدة التى أعاقت توقيع إتفاقية "حرية السموات عبر الأطلنطى" بين الجانبين لسنوات طويلة .

وهكذا عندما إستشعرت مصر للطيران أن الدخول فى أتون المنافسة العادلة هو طريقها إلى النمو وإدراك ما فاتها ، وأن أدوات النجاح فى هذه المنافسة هو تطوير جميع الأنشطة ومجالات العمل فى مصر للطيران لترقى إلى المستويات العالمية ، جعلت

الشركة الأولوية الثالثة أو المحور الثالث لإستراتيجيتها هو "التطوير الشامل من أجل المنافسة" ، وأختصرنا ذلك فى كلمة واحدة وهى المنافسة "Competition" .

وستجد ياعزيزى القارئ فى (المرفق رقم ٨) شكلاً مبسطاً يعبر عن محاور الإستراتيجية (الأولويات) التى تبنتها مصر للطيران خلال هذه المرحلة الهامة من تاريخها .

وكما تلاحظ ياعزيزى القارئ ، فإن المحور الثالث للإستراتيجية يُظهر إلى أى مدى حدث تغيير شامل فى فكر مصر للطيران وتوجهاتها ، فبينما كانت تحارب المنافسين فى حقبة سابقة للقضاء عليهم ، تجعل الآن "المنافسة" هى المحور الثالث لإستراتيجيتها ، وليس أدل على جدية مصر للطيران فى إنتهاج "التنافس" سلوكاً ، من أنها دعمت شركات محلية للحصول على إعتماد الأيوزا ، كما إنها تقدم خدماتها لمعظم الشركات المحلية والأجنبية بالسوق المصرى ، ولا ننسى وقوفها إلى جانب شركة "الإسكندرية" عندما تعثرت فى نقل أعداد المعتمرين المصريين .



مرفق رقم (٨) محاور الإستراتيجية

وقد عكست <u>الرؤية (Vision)</u> التى بلورتها محاور إستراتيجية مصر للطيران هذا التوجه فنجد أن الرؤية فى إستراتيجية مصر للطيران كانت كالتالى :

Deliver Competitive Customer Service with True Egyptian Spirit

بمعنى " تقديـم خدمـة تنافسيـة للعميـل بالـروح المصـرية الحقيقيـة " ، حيث رأينا أن الخدمة المتميزة التى تُقدم لعملائنا يجب أن تنبع من أصالة وعراقة وكرم المصريين .

أما <u>المهمة (Mission)</u> التى بلورتها الإستراتيجية فقد كانت :

Create Value for our Customers, employees, owners and Stakeholders

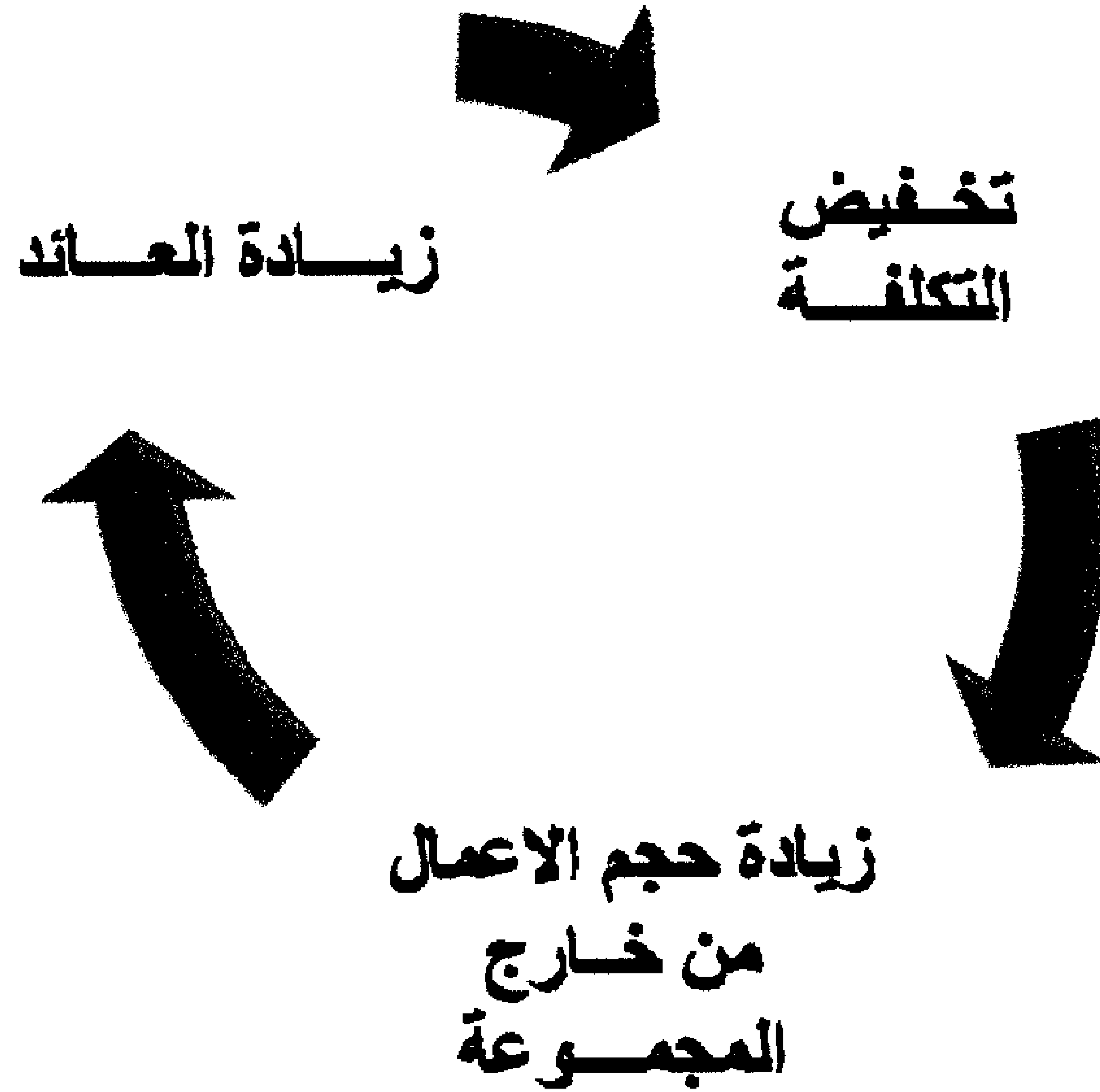
بمعنى " خلق قيمة للعملاء والموظفين والملاك والمساهمين " ، ويلاحظ هنا أن المهمة قد ذكرت العميل أولاً لتعكس توجه الشركة الكامل إليه قبل أى شئ آخر.

وإيماناً بهذا المحور الثالث من محاور الإستراتيجية ، أقدمت الشركة القابضة والشركات التابعة على تنفيذ مشروعات كثيرة لتطوير جميع الأنشطة بمصر للطيران ، فلم نترك مجالاً إلا وطرقناه ، ولم نسمع عن جديد فى صناعة النقل الجوى يصلح لنا إلا أسرعنا بدراسته وبحث إمكانية تطبيقه ، كنا نسارع الزمن لتعويض ما فاتنا ، فكنا نطور ما هو قائم ونبحث عن الجديد فى المجال لإضافته ، وساعدنا على ذلك عودة الأرباح من جديد ونمو الأعمال بشكل فاق توقعاتنا .

وعملت جميع الشركات التابعة على تطوير أنشطتها وزيادة طاقاتها بشكل كبير ، وأهم من ذلك الحصول على الإعتمادات الدولية فى مجال النشاط ، وهو ما يعكس الرغبة الأكيدة فى الوصول إلى المستويات العالمية للأداء ، وسأتعرض فى فصل آخر إلى مختصر عما أنجزته الشركات التابعة فى مجال تطوير أنشطتها .

وقد إهتممت كثيراً ووجهت دائماً إلى ضرورة أن تعظم الشركات التابعة أرباحها من خارج مجموعـة مصر للطيران ، وكنت أقول لزملائى رؤساء الشركات ومساعديهم أن ما يأتى من خـارج المجموعـة هـو الإضافة الحقيقة لها ، بينما ما يأتى من الشركات الشقيقة يُمثل للشركـة القابضة أخذ شـئ من أحد الجيبين لوضعه فى الجيب الآخر،

وستجد أيضاً ياعزيزى القارئ (المرفق رقم ٩) يوضح **الأهداف الإستراتيجية** لمصر للطيران فى هذه المرحلة ومن بينها "زيادة حجم الأعمال من خارج المجموعة" .



مرفق رقم (٩) الأهداف الإستراتيجية

وبالفعل إهتمت كل الشركات التابعة بذلك كثيراً ، وخاصة شركة الصيانة وشركة الخدمات الأرضية ، بينما زادت أرباح شركة السياحة والأسواق الحرة بدرجة كبيرة ، والتي كانت كلها من خارج المجموعة بطبيعة النشاط .

وإلتزاماً بالنهج الذى آلينا على أنفسنا إتباعه منذ تولينا مسئولية الشركة القابضة ، وهو ألا نجتهد ونخترع شيئاً سبقنا إليه الآخرون ، فننفق مالاً ووقتاً ولا نصل إلى ما وصلوا إليه ، وقد نصل بإجتهادنا إلى شيئٍ يُصبح عشوائياً لا لشيئ إلا لكونه مختلفاً عما وصلوا إليه وجعلوه قياساً عالمياً للنشاط ، وأكبر مثل على ذلك ما فعلناه فى نظام الحجز (أوزوريس) لسنوات طويلة حتى أصبح مشوهاً بإجتهادنا ، وعشوائياً لإبتعاده عن القياس العالمى لأنظمة الحجز .

أقول أن النهج الذى أتبعناه هو الإستعانة المستمرة بالخبرات العالمية لنقل المعرفة الحديثة فى النشاطات المختلفة لشركات الطيران ، وأعتقد أن مصر للطيران قد حرمت نفسها من ذلك كثيراً ، ومرة أخرى فإن الوضع الإحتكارى السابق لمؤسسة مصر للطيران قد ساهم فى ذلك إلى حد كبير ، لأن نقل المعرفة هو أحد الأدوات الرئيسية للتطوير، وكما أوضحت فإن الحاجة إلى التطوير والرغبة فيه يخلقهما الجو التنافسى ، أما الوضع الإحتكارى فيقتل الرغبة فى التطوير أو الشعور بالحاجة إليه ، كإنما هو جو فاسد لاتنمو فيه الأفكار والقدرة على الإبتكار ، وكما شرحت قبلاً فقد إستعانت الشركة القابضة ببيوت الخبرة العالمية لنقل المعرفة إلى مصر للطيران فى مجالات عديدة .

وعندما إستشعرنا حاجة مصر للطيران إلى "نقل المعرفة" إليها فى مجال "**التخطيط الإستراتيجى**" لشركات الطيران ، لم نتردد أبداً فى إتخاذ قرار الإستعانة بالخبرة العالمية من أجل ذلك ، فرغم إتباعنا للتوصيات التى وردت فى دراسة شركة (سيبر) عن التخطيط الإستراتيجى ، وتمكنا من وضع الإطار العام لهذا التخطيط الإستراتيجي ، إلا أن الأمر كان أكبر من ذلك ، فمفاهيم التخطيط الإستراتيجى لم تكن قد تبلورت بعد لدى الشركات التابعة ، كما أن آليات وضعه ومتابعة تنفيذه لم تكن موجودة ، ورغم أن قطاع التخطيط العام بالشركة القابضة كان به إدارة عامة للتخطيط الإستراتيجى تترأسها زميلة متميزة بالفعل هى الإستاذة إلهام قنديل ، الا أننا كنا فى حاجة حقيقية إلى "نقل المعرفة" فى هذا المجال الحيوى والهام جداً لحاضر ومستقبل مصر للطيران .

وبالفعل وجدنا ضالتنا فى أكاديمية فرنسية متخصصة فى هذا المجال ، هى "أكاديمية أعمال الطيران" (Air Business Academy) ، وقد نجحنا فى الحصول على دعم الأكاديمية فى بناء التخطيط الإستراتيجى لمصر للطيران كمنحة إضافية على أحد عقود شراء الطائرات من شركة (إيرباص) ، وكان وراء هذا الإنجاز الزميل الأستاذ مجدى راغب رئيس قطاع التخطيط مع لجنة التفاوض مع الشركة .

وبزغ عصر التخطيط الإستراتيجى فى مصر للطيران لأول مرة فى تاريخها ، ووضع قطاع التخطيط العام بالإشتراك مع أكاديمية (أعمال الطيران) خطة شاملة لبناء التخطيط

الإستراتيجى بالشركة القابضة والشركات التابعة ، وقد إستخدمتُ كلمة "بناء" لتبيان أن الكيان لم يكن موجوداً أصلاً ، وقد شملت الخطة الخطوات الرئيسية المطلوبة لبناء التخطيط الإستراتيجى ، والمخطط الزمنى لتنفيذ كل منها، والمسئولين المنوط بهم التنفيذ، وأسلوب متابعة التنفيذ والمسئولين عن ذلك .

وطبقاً لخطوات التخطيط الإستراتيجى ، فإن الهدف النهائى هو وضع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية للشركة القابضة والشركات التابعة ، وتسمى هذه الخطط "خطط الأعمال" (Business Plans) ، ويجب أن توضع لمدايات ثلاثة ، مدى طويل ومتوسط وقصير (Long, Medium and Short term Plans) ، ولم يكن الأمر سهلاً ، فرغم أن الشركة القابضة كانت تملك القدرة على الإستيعاب والتنفيذ بكوادرها المتخصصة فى قطاع التخطيط العام ، إلا أن الشركات التابعة لم تكن تملك ذلك أو قادرة عليه فى بداية الأمر . وكان لا يمكن أن تقوم الشركة القابضة بالتخطيط الإستراتيجى للشركات التابعة، فعملية التخطيط تنقسم إلى ثلاث مراحل تتولى الشركة القابضة المرحلة الأولى والثانية منها ، وهما مرحلة تكوين الإسترتيجية (Strategy Formulation) ، ثم مرحلة تحديد التوجه الإستراتيجى العام للشركة القابضة (Grand Strategy) ، أما المرحلة الثالثة وهى مرحلة تنفيذ الإستراتيجية (Strategy Implementation) ، وهى التى يتم فيها بناء خطط الأعمال ، فيجب أن تنفذها الشركات التابعة أولاً ثم تقوم الشركة القابضة ببناء خططها عليها ، وبالطبع لن تستطيع الشركات التابعة تنفيذ المرحلة الثالثة وبناء خططها قبل أن تقوم أيضاً بتنفيذ المرحلة الأولى والثانية على مستوى كل شركة ، أى تكوين إستراتيجية الشركة وتحديد التوجه الإستراتيجى لها ، على أن يكون ذلك داخل إطار التوجه الإستراتيجى للشركة القابضة .

وما سردته هو توضيح لمفهوم شمولية التخطيط الإستراتيجى وتكامله بين الشركة القابضة والشركات التابعة ، ويمكن تبسيط ذلك بشكل أكبر ، فالشركة القابضة تحدد الإستراتيجية العامة للمجموعة أولاً ، ثم تقوم الشركات التابعة بتحديد إستراتيجيتها فى إطار إستراتيجية الشركة القابضة ، ثم تقوم الشركات التابعة بإعداد خططها التنفيذية

وتعتمدها من الشركة القابضة ، وفى النهاية تقوم الشركة القابضة بإعداد خططها بناءً على خطط الشركات .

وهذا التسلسل فى عملية التخطيط الإستراتيجى ما بين الشركة القابضة والشركات التابعة هو تسلسل بديهى ، لأن الجزء الأكبر من موارد الشركة القابضة هو من ناتج أعمال الشركات التابعة ، ولايمكن للشركة القابضة إعداد موازنتها التقديرية لعام قادم (وهى خطة الأعمال قصيرة المدى Short Term Business Plan) ، إلا بعد معرفة نتائج الأعمال المقدرة فى موازنات الشركات التابعة للعام نفسه ، حتى يمكن للشركة القابضة تحديد نصيبها المتوقع من نتائج أعمال الشركات طبقاً للقانون ، ثم إدراجه كموارد مقدرة مع مواردها المقدرة الأخرى فى موازنتها لهذا العام المقبل .

كما أن الشركات التابعة يجب عليها هى الأخرى تحديد موازنتها لعام قادم فى إطار التوجه الإستراتيجى لكل شركة والمبنى على التوجه الإستراتيجى للشركة القابضة ، وبطبيعة الحال لن تستطيع أى من الشركات التابعة تحديد إستراتيجيتها بمعزل عن إستراتيجيات الشركات الشقيقة الأخرى ، وخاصة ذات الصلة المباشرة فى العمل معها ، فلا يمكن مثلاً أن تقرر شركة الخطوط شراء أو تأجير طراز ما من الطائرات ، دون أن تخطط شركة الصيانة لكيفية صيانة هذه الطائرات ، ووضع الخطط وتدبير الموارد اللازمة لذلك ، وقد يكون ذلك مستعصياً على شركة الصيانة ، وبالتالى فالتخطيط المسبق بين الشركتين أمر حتمى ، وهذا المثل يوضح أهمية التخطيط الإستراتيجى بين الشـــركتين ، ونفس الأمر ينطبق حتماً على باقى الشركات فى علاقاتها معاً .

كما لا يمكن لأى شركة تابعة تحديد إمكانية تدبير الإستثمارات المطلوبة لمشروعاتها بخطط الأعمال البعيدة والمتوسطة ، وحتى موازنة عام قادم إلا فى إطار تنسيقى مع الشركة القابضة وطبقاً لإعتبارات عديدة ، أهمها قدرة الشركة القابضة على سداد أقساط قروض الطائرات ، وتأثير الإستثمارات الجديدة بالشركات التابعة على ذلك .

وقد أردت من ذلك أن أوضح أن التكامل بين الشركة القابضة وشركاتها التابعة من ناحية، وبين الشركات التابعة وبعضها البعض من ناحية أخرى ، فى التخطيط

الإستراتيجى هو أمر حتمى ، لا يجب أن تغفل عنه الشركة القابضة أبداً ، وهذا يؤكد ما سبق أن ذكرته من أن دور الشركة القابضة لمصر للطيران لا يمكن أن يتوقف وإلا إنفرط عقد المجموعة تماماً .

وكما ذكرت لم يكن بناء التخطيط الإستراتيجى بالشركات التابعة عملية سهلة ، فكان لزاماً على قطاع التخطيط العام دعم إنشاء إدارات التخطيط الإستراتيجى بالشركات التابعة ، وإعداد الكوادر المناسبة لها ، وعقد الدورات التدريبية المطلوبة لهذه الكوادر بالتنسيق مع الأكاديمية الفرنسية ، ثم مساعدتها فى وضع التخطيط الإستراتيجى لشركاتها بالتنسيق مع رؤساء الشركات ، وتأتى بعد ذلك مرحلة إعداد خطط الأعمال لكل شركة ، والتنسيق لتتكامل مع خطط الأعمال للشركات الأخرى .

كانت عملية شاقة ومضنية بالفعل ، وإستغرقت وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً قاده قطاع التخطيط العام ، وشارك معه كل الزملاء المختصين بالشركات التابعة ودعَمه السادة رؤساء الشركات ، كانت الصعوبات كبيرة ، فثقافة التخطيط بمصر للطيران كانت ضعيفة ، حيث لم يكن التخطيط من أولويات الإدارة كما أوضحت قبلاً .

ومن جانبى فقد أوليت هذه الجهود عناية فائقة ، ولأنى كنت على يقين من أنه بدون دعم الإدارة لأنشطة التخطيط والتدريب والجودة فستُهمش هذه الأنشطة ، وخاصة فى الشركات غير القياسية كما أوضحت سلفاً ، من أجل هذا قررت إتباع نفس النهج الذى إتبعناه سابقاً لإنجاح المشروعات المختلفة ، فأصدرت قراراً بإنشاء اللجنة العليا للتخطيط الإستراتيجى برئاستى وعضوية رؤساء الشركات التابعة والقطاعات المعنية ، وكذا إنشاء اللجنة التنفيذية للتخطيط الإستراتيجى برئاسة السيد رئيس قطاع التخطيط العام وعضوية مديرى التخطيط والمختصين بالشركة القابضة والشركات التابعة .

وبذَلت اللجنة التنفيذية جهوداً فائقةً لإعداد الخطة الشاملة لبناء التخطيط الإستراتيجى بالشركة القابضة والشركات التابعة بالإشتراك مع أكاديمية أعمال الطيران ، ومازلت أذكر جانباً من الإجتماعات التى عقدَتها اللجنة العليا لإستعراض تقارير اللجنة التنفيذية

حول مدى تنفيذ الخطة ، والصعوبات التى تعوق التنفيذ ، وكنا نتشاور ونتحاور حتى نصل إلى الحلول المناسبة فنصدر الأوامر والتعليمات بتنفيذها فوراً .

ولازلت أذكر بعض الإجتماعات التى إستعرضنا فيها خطط الأعمال للشركات التابعة ، وكان السادة رؤساء الشركات يبدون ملاحظاتهم على خطط الشركات الشقيقة ، فيتلقون الإجابات ، أو يدور نقاش قد ينتهى إلى إجراء تعديل بإحدى الخطط ، بعد أن يوافق رئيس الشركة المعنية ، وكم كانت سعادتنا كبيرة ، وأراها متألقة فى عيون زملائى ، كلما إنتهت إحدى الشركات من عرض إحدى خططها بنجاح .

كانت إجتماعات هذه اللجنة مثمرة للغاية ، وفى يقينى أنها نجحت نجاحاً كبيراً ، ليس فقط فى دعم بناء التخطيط الإستراتيجى ، وإقرار خطط الأعمال لشركات مصر للطيران لأول مرة فى تاريخها ، وإنما أيضاً فى تنمية ثقافة التخطيط فى مصر للطيران ، وفى ظنى أن قيادات وكوادر كثيرة فى مصر للطيران قد تعلمت الكثير من إجتماعات هذه اللجنة ، وشَعُرَت بالأهمية البالغة للتخطيط الإستراتيجى ، وضرورة تكامله بين شركات المجموعة، وفى إطار إستراتيجية الشركة القابضة .

ومازال يرن فى أذنى ما قاله أحد الزملاء من رؤساء الشركات التابعة ، وهو من المخضرمين بمصر للطيران ، من أن ما يحدث فى إجتماعات هذه اللجنة هو ثورة شـــاملة ، ونهج جديد لم تألفه مصر للطيران من قبل ، سواءً فى كيفية التخطيط الإستراتيجى وتكامله ، أو فى كيفية إتخاذ القرارات الجماعية المدروسة .

وكنت حريصاً دائماً فى إجتماعات هذه اللجنة ، كما كنت حريصاً فى اللجان الأخرى ، على ضرورة تسجيل كل ما يدور فى إجتماعاتها ، وتحديد البنود الإجرائية المطلوب تنفيذها ، وتوقيت التنفيذ والمسئول عنه ، وكنا نبدأ دائماً الإجتماع التالى للجنة بمراجعة هذه البنود الإجرائية وموقف تنفيذها .

وكان يقوم بهذه المهمة وبكفاءة عالية ، أمانة اللجنة التى كنت أحرص دائماً على تحديدها من أكفأ العناصر بالإدارة العامة لمكتب رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة ، وكان يتولى السيد المدير العام الأستاذ طارق صقر ، ومن قبله الأستاذ كمال حفنى رئاسة أمانة

معظم هذه اللجان ، وأشهد أنهما ومساعديهما قد أدوا هذا العمل الهام بدقة كبيرة وبإلتزام محمود ساهم بشكل كبير فى نجاح عمل هذه اللجان ، وتحقيقها لأهدافها .

وقد تكون هذه فرصة مناسبة للتحدث بإيجاز شديد عن أهمية التسجيل ، أو التوثيق كما يسمى أحياناً فى نجاح أعمال الإدارة ، فبدون توثيق القرارات المتخذة والإجراءات المطلوب تنفيذها يصعب تماماً متابعة التنفيذ ، وتتشابك الإختصاصات وتختلط حدود المسئوليات ، والتوثيق الجيد هو أحد الأركان الهامة للأنظمة القياسية ، بل هو الأداة التى لا يمكن بناء الأنظمة القياسية إلا بها .

وأذكر فى مجال خبرتى الكبيرة فى الإدارة أننى كنت أقول لزملائى ، أن التنسيق والتوثيق هما أداتان يجب أن يحرص المدير الناجح على الإستخدام الجيد لهما ، فمن خلال ذلك يمكن تحقيق نجاحات كبيرة ، والكلمتان (التنسيق والتوثيق) يتشابهان فى حروف كثيرة من اللغة ، وأرى أنه إذا ذكرت الأولى فيجب أن تلازمها الثانية ، فالتنسيق الغير موثق يصبح هناك شك كبير فى إمكانية نجاحه ، فإذا كان التنسيق لازماً لإنجاح أمر ما، فإن التوثيق يصبح لازماً لإنجاح التنسيق نفسه .

وهكذا نجحت الشركة القابضة وقطاع التخطيط العام بها فى تنفيذ معظم الخطة الشاملة لبناء التخطيط الإستراتيجى فى الشركة القابضة والشركات التابعة ، ويجب أن يكون معلوماً أن هذه عملية مستمرة لا يجب أن تتوقف أبداً ، فالخطط يجب أن تُحدث طبقاً للمتغيرات فى مدخلاتها ، أو فى تغير الظروف المحيطة ، كما أن الإستراتيجيات نفسها يجب أن تُراجع بإستمرار فى ضوء تغير البيانات فى الدراسات التى ساهمت فى بلورة هذه الإستراتيجيات ، فصناعة النقل الجوى كما يعلم الجميـــــع هى صناعة هشة (Fragile Business) ، تعصف بها الأحداث فى عالم غير مستقر من آن لآخر ، مما يتطلب دائماً تحديث الخطط ، ومراجعة الإستراتيجيات .

وهنا يأتى الدور الهام جداً للشركة القابضة وقطاع التخطيط العام بها ، فلا يجب أن نغفل أبداً عن الإلتزام وإلزام الجميع بتنفيذ الخطط الموضوعة ومتابعة تنفيذها ، هذا من ناحية، أما الناحية الأخرى فهى المراقبة المستمرة لأحوال صناعة النقل الجوى والمتغيرات

العالمية والإقليمية والمحلية ، وإتخاذ ما يلزم لتحديث الخطط أو حتى مراجعة الإستراتيجيات إذا تطلب الأمر ذلك .

وفى إطار التخطيط الإستراتيجى لمصر للطيران ، تبنت الشركة القابضة خطة واضحة وطموحة لتنمية أسطول طائراتها ، وقد بُنيت **خطة تنمية الأسطول** على دراسات عديدة أُجريت فى القطاع التجارى وقطاع التخطيط بشركة الخطوط ، وفى قطاع التخطيط العام واللجنة التنفيذية للنشاط التجارى ، علاوة على الدراسات المالية التى كانت تجرى بالقطاع المالى وكذا الإدارة العامة المالية بشركة الخطوط .

وكانت كل هذه الدراسات تُراجع وتُعد للعرض بمعرفة اللجنة التنفيذية للنشاط التجارى، وذلك لعرضها على اللجنة العليا للنشاط التجارى ، والتى كنت أترأسها ومعى جميع رؤساء الشركات التابعة والقطاعات المعنية ، حيث كانت تُناقش هذه الدراسات بإستفاضة فى جلسات عديدة مطولة ، حتى نتخذ القرارات الأمثل فى خطة تنمية أسطول مصر للطيران ، والذى كان يشرف على وضعها فى النهاية قطاع التخطيط العام بعد إقرارها من اللجنة العليا للنشاط التجارى ، ولم يحدث أبداً طوال الفترة التى توليت فيها مسئولية الشركة القابضة ، والتى زادت عن الخمس سنوات بشهرين أنه تم إتخاذ أى قرار يتعلق بأسطول الطائرات بمصر للطيران بدون هذا الأسلوب .

وإذا عدنا إلى الوراء قليلاً ، لوجدنا أن أسطول مصر للطيران عند إنشاء الشركة القابضة كان يتكون من إثنين وثلاثين طائرة للركاب وطائرتين لنقل البضائع ، وقد حَكَيتُ عن تعدد الطرازات الشديد فى هذا الأسطول ومساوئ ذلك ، وكيف عملنا جاهدين على تقليل عدد الطرازات ونجاحنا فى ذلك إلى حد معقول ، وبالتالى فقد نهجنا فى خطة تنمية الأسطول ألا نُدخل طرازات جديدة من الطائرات إلا فى أضيق الحدود ، وبعد دراسة مستفيضة وحاجة ملحة .

وقد ظهرت هذه الحاجة عند إنتقاء طراز مناسب للنقل الداخلى للعمل بشركة إكسبريس ، فإنتقينا الطائرة (ERJ-١٧٠) من شركة (أمبرير) ، كما أتخذت مصر للطيران قرراً هاماً قبل ذلك بإدخال طراز (البوينج ٨٠٠-٧٣٧ الجيل الحديث) من خلال صفقة بعدد

إثنى عشرة طائرة من هذا الطراز المتطور، وذلك بعد منافسة قوية جداً بين شركة (إيرباص) وشركة (بوينج) ، تمكنت فى نهايتها (بوينج) من الفوز بالصفقة ، وكان هذا يتماشى مع الخط الإستراتيجى لمصر للطيران بألا ينفرد أحد العملاقين (بوينج وإيرباص) بفئة ما من الطائرات العاملة بمصر للطيران ، وذلك حتى تظل المنافسة بينهما قائمة على الدوام وهو ما فيه مصلحة مصر للطيران .

ونظراً لأن الطائرات التى كانت تعمل على شبكة الخطوط الدولية لنقل الركاب تشتمل على فئتين ، هما الطائرات ذات الممر الواحد (قصيرة ومتوسطة المدى) ، والطائرات العريضة ذات الممرين (متوسطة وطويلة المدى) ، فقد أرتأينا أن الطرازات الأنسب لنا من العملاقين هى (إيرباص ٣٢٠) و (بوينج ٨٠٠-٧٣٧) بالنسبة للفئة الأولى ، بالإضافة إلى (البوينج ٧٧٧) و (الإيرباص ٣٣٠) بالنسبة للفئة الثانية ، أى أن أسطول مصر للطيران العامل بشركة الخطوط الجوية سيتكون على المدى الطويل من هذه الطرازات الأربعة ، ويضاف إليها طراز (أمبرير ١٧٠) العامل بشركة إكسبريس، وطراز (إيرباص ٦٠٠-٣٠٠) بشركة الشحن الجوى .

وكما قلت فقد جاء فوز شركة (بوينج) بصفقة الإثنتى عشرة طائرة متماشياً مع هذا الخط رغم أننا لم نتعمد ذلك ، بل تركنا المنافسة تحتدم إلى نهايتها بين الغريمين الكبيرين حتى نحصل على أقصى مكاسب ممكنة ، وقد حصلنا عليها بالفعل وبشهادة كلتا الشركتين ، ولا أعتقد أن مصر للطيران قد حصلت على مكاسب من صفقة طائرات كما حصلت عليها من هذه الصفقة .

وفى نهاية عام ٢٠٠٧ ، كان عدد الطائرات قد وصل إلى خمسين طائرة بزيادة ستة عشر طائرة عما كان عليه الحال عند إنشاء الشركة القابضة ، وبنسبة زيادة وصلت إلى سبعة وأربعين بالمائة ، وكان مخططاً إستلام ثلاث طائرات (بوينج ٨٠٠-٧٣٧) خلال عام ٢٠٠٨ ليصبح عدد طائرات الأسطول ثلاث وخمسين طائرة ، كما كان من المخطط خلال عام ٢٠٠٩ إستلام الخمس طائرات المتبقية من طراز(بوينج ٨٠٠-٧٣٧) ليصبح إجمالى عدد طائرات هذا الطراز إثنتى عشرة طائرة ، وكذا إستلام الصفقة الثانية

من الطراز (أمبرير ERJ-١٧٠) والبالغ عددها ست طائرات ليصبح إجمالى عدد طائرات هذا الطراز إثنتى عشرة طائرة ، أى أن عدد الطائرات المتعاقد عليها والمقرر أن تتسلمها مصر للطيران خلال عام ٢٠٠٩ يبلغ إحدى عشر طائرة ، وهذا أكبر عدد من الطائرات تتسلمه مصر للطيران فى عام واحد منذ إنشائها .

وبذلك يصل إجمالى عدد طائرات أسطول مصر للطيران إلى أربعة وستين طائرة بنهاية عام ٢٠٠٩ ، أى أن حجم أسطول مصر للطيران قد تضاعف تقريباً عما كان عليه عند إنشاء الشركة القابضة ، ويلاحظ أن ذلك كان هدفاً لمصر للطيران أعلنته بنفسى مراراً وكان مخططاً أن يتحقق بنهاية عام ٢٠١٠ ، ولكن بفضل الله تمكنا من تحقيقه قبل موعده بعام كامل .

وتمضى خطة تنمية وتطوير أسطول مصر للطيران ، وكان يجب علينا النظر فى تطوير طائرات الأسطول للحفاظ على السياسة التى إتبعتها مصر للطيران منذ سنوات بعيدة ، بأن يكون متوسط عمر طائرات الأسطول فى حدود من ثمان إلى عشر سنوات ، وهو ما يجعله أسطولاً فتياً حديثاً ، وقد كان هذا ما يميز أسطول مصر للطيران عن أساطيل شركات الطيران الأخرى بالمنطقة أو حتى الشركات العالمية .

وكان هناك سبب إقتصادى آخر يوجب علينا الأخذ بهذه السياسة والحفاظ عليها ، فقد إرتفعت أسعار البترول وحلقت فى السماء ، وأصبحت تكاليف وقود الطائرات المستخدم فى رحلاتها يمثل حوالى ثلاثين بالمائة من إجمالى التكاليف المباشرة لتشغيل هذه الطائرات ، وهى نسبة عالية جداً ، فقد كانت هذه النسبة لا تتجاوز خمسة عشر بالمائة قبل ثلاث سنوات فقط ، وهذا ما جعل شركات صناعة محركات الطائرات تنفق الكثير فى البحث العلمى للوصول إلى محركات أقل إستهلاكاً للوقود .

وبالفعل تمكن البعض من هذه الشركات من إنتاج أجيال جديدة من محركات الطائرات يستهلك الواحد منها من الوقود ما يستهلكه محرك سيارة متوسطة الحجم ، وبما يتناسب مع عدد الركاب والمسافة المقطوعة بالطائرة أو السيارة . وهذا ما دفع شركات الطيران

إلى النظر فى إقتناء الطرازات الجديدة من الطائرات المركب عليها هذه الأجيال الحديثة من المحركات ، وذلك لتوفير إستهلاك الوقود بعد الزيادات الرهيبة فى أسعاره .

وعندما بدأنا فى التخطيط لتحديث طائرات الأسطول ، كان من الطبيعى أن نبدأ بالطرازات الأقدم ، وكانت هى الطرازات المتوسطة ذات الممـــر الواحد من طراز (بوينج ٥٠٠-٧٣٧) ، وكان لدى مصر للطيران منها أربع طائرات ، وطـــراز (إيرباص ٣٢٠) من الدفعة الأولى ، وكان عددها سبع طائرات ، علاوة على الطائـــرة (الإيرباص ٣٢٠) والتى كانت تعمل فى شركة شروق قبل تصفيتها ، حيث إشترت مصر للطيران هذه الطائرة من المالك الأصلى لها ، وهو شركة "الآفكو" الكويتية والتى كانت تؤجرها لشركة شروق .

وكانت صفقة شراء هذه الطائرة من الإنجازات الطيبة لمصر للطيران ، ولا يمكن أن ننسى فضل الرجل الذى كان وراء نجاح هذه الصفقة ، وهو السيد المستشار جمال دحروج النائب الأول لرئيس مجلس الدولة و مستشار وزير الطيران المدنى . وكان لهذا الأستاذ الفاضل والمعلم الكبير لأجيال من مستشارى مجلس الدولة ، دوراً كبيراً ومؤثراً فى التطوير الذى حدث بمصر للطيران خلال السنوات التى توليت المسئولية فيها ، ولم يكتف سيادته بدوره الهام جداً كعضو فى مجلس إدارة الشركة القابضة لمصر للطيران الذى شَرُفت برئاسته ، وإنما كان داعماً أبداً وبالحق ، ليلاً ونهاراً ، لكل المسائل القانونية التى كانت تواجهها مصر للطيران وخاصة فى مجال التحكيم الدولى ، وكان لسيادته مقولة دائمة تُؤثر القلب مفادها " أن ما يفعله إنما هو من أجل مصر" .

وأعود إلى خطة تنمية الأسطول ، فقد كانت هذه الطائرات (البوينج ٥٠٠-٧٣٧) و(الإيرباص ٣٢٠) الأحدى عشر ذات أعمار كبيرة توجب إستبدالها بطائرات حديثة ، فإذا أضفنا إليها الأربع طائرات من طراز(إيرباص ٣٢١) ، والتى كانت رغم حداثتها النسبية إلا أنها كانت تواجه دائماً مشاكل فى التشغيل ، نظراً لأن مخازن العفش بها لم تكن تتسع لحقائب ركابها إلا على خطوط محدودة من الشبكة ، فكان يصعب دائماً

المناورة بهذه الطائرة وتشغيلها على خطوط أخرى كثيفة الحركة ، وخاصة فى المواسم المختلفة التى تميز طبيعة تشغيل مصر للطيران .

وقد سبب هذا الطراز الكثير من المشاكل عند الإضطرار لتشغيله فى غير ما صُمم من أجله ، ورغم أن هذا الطراز من الطرازات الناجحة فى التشغيل فى أوروبا ، بسبب طبيعة الراكب الأوروبى وإنتقاله دون حمل حقائب كثيرة ، وهو ما يخالف طبيعة الركاب المصريين بوجه عام . وقد إتفقنا جميعاً فى اللجنة العليا للنشاط التجارى ، وبعد الدراسات المستفيضة التى أُجريت أن تتضمن خطة إستبـدال الطائرات المتوسطـة (ذات الممر الواحد) تلك الطائرات الأربع من طراز (إيرباص ٣٢١) وبالتالى أصبحت الخطة تشمل إستبدال ستة عشر طائرة مرة واحدة من طرازات (إيرباص ٣٢٠ ، ٣٢١) و(بوينج ٥٠٠-٧٣٧) .

وقررنا أن البدائل ستكون بنفس العدد ، ومحصورة بين الطرازين (إيرباص ٣٢٠) ، و(بيونج ٨٠٠-٧٣٧ الجيل الحديث) ، وهو ما يتفق مع منهج توحيد طراز الطائرات ، حيث سيكون لدينا بالفعل ، خمس طائرات من الطراز الأول ، وإثنتى عشرة طائرة من الطراز الثانى .

وكما قلت ، فإنه كان من الطبيعى أن نبدأ خطة تحديث الأسطول بالطائرات المتوسطة ذات الممر الواحد والتى شرحت موقفها ، ولكن بدراسة موقف الطائرات العريضة ذات الممرين وجدنا موقفها أكثر إلحاحاً ويستدعى الأمر البدء بها ، وكان لدينا ثلاث طرازات من النوع العريض ، الأول هو (إيرباص ٢٠٠-٣٤٠) ، وقد أنتجت إيرباص أعداداً محدودة من هذا الطراز ثم طورته إلى الطراز (إيرباص ٣٠٠-٣٤٠) ، وكان لدينا ثلاث طائرات من (الإيرباص ٢٠٠-٣٤٠) ، ولم تكن إقتصادية فى نمط التشغيل بمصر للطيران بسبب إستهلاكها المرتفع من الوقود بمحركاتها الأربعة ، وخاصة مع الإرتفاع الجنونى فى أسعار البترول ، فأصبحت هذه الطائرات تسبب خسائر فى الخطوط التى تعمل عليها .

أما الطراز العريض الثانى الذى كانت تملكه مصر للطيران فهو (البوينج ٢٠٠-٧٧٧) ، ورغم أن هذا الطراز كان جيداً فى بدايات تشغيله بمصر للطيران ، إلا أن الإرتفاع الكبير جداً فى تكاليف صيانة محركاته خلال الأعوام الأخيرة جعل تشغيله غير إقتصادى بالمرة . وقد أُجريت الدراسات الفنية المستفيضة ، بمعرفة شركة الصيانة ، مع مفاوضات شاقة مع الشركة المنتجة لهذه المحركات ، دون التوصيل إلى حلول يمكن معها تخفيض تكاليف صيانة هذه المحركات إلى الحد الذى يجعل تشغيل الطائرات إقتصادياً بمصر للطيران ، ولذلك كان لابد من إتخاذ قرار إستبدال هذه الطائرات أيضاً .

أما الطراز الثالث من الطائرات العريضة فقد كان (الإيرباص ٢٠٠-٣٣٠) بعدد سبع طائرات ، كانت مصر للطيران قد حصلت عليهم من شركة (إيرباص) بديلاً لسبع طائرات من طراز(إيرباص ٦٠٠-٣٠٠) باعتهم إياها فى صفقة ناجحة جداً ، وكان ذلك فى بدايات إنشاء الشركة القابضة ، ولم يكن هناك مشكلة فى هذا الطراز حيث كان ناجحاً فى التشغيل الإقتصادى وخاصة فى الرحلات الطويلة .

وهكذا فقد قررت اللجنة العليا للنشاط التجارى البدء بإستبدال كلاً من الطرازين (إيرباص ٢٠٠-٣٤٠) و (بوينج ٢٠٠-٧٧٧) ، وذلك لإيقاف الخسائر التى يسببها تشغيلهما بمصر للطيران ، على أن يُدرس مدى الحاجة إلى إضافة أعداد أخرى من الطائرات العريضة إلى أسطول مصر للطيران ، فى ضوء مخطط توسيع شبكة الخطوط الطويلة بشركة الخطوط الجوية .

وجاءت الدراسات لتؤكد حاجة الشبكة إلى ثمان طائرات من طراز(بوينج ٣٠٠-٧٧٧) لتغطى شبكة الخطوط الطويلة الحالية والمنتظرة ، بالإضافة إلى إحدى عشرة طائرة أخرى من طراز (إيرباص ٣٠٠-٣٣٠) تعمل على الخطوط المتوسطة ، بينما تخصص السبع طائرات من طراز(إيرباص ٢٠٠-٣٣٠) للعمل على الخطوط بين المتوسطة والطويلة . وكما أشرت فإنه على الرغم من أن الطائرات العريضة كانت هى الأحدث فى الإنتاج ، إلا أن اللجنة العليا للنشاط التجارى قد قررت البدء بإستبدال طرازين من هذه الطائرات لإيقاف الخسائر التى تسببها ، وكان هناك عامل مساعد آخر

جعلنا نتخذ قرار البدء بالطرازات العريضة ، وهو الطلب العالمى الكبير على الطرازات العريضة ، وذلك بسبب الصفقات الهائلة التى أبرمتها شركات الطيران الخليجية مع كل من (بوينج) و (إيرباص) ، مما جعل المواعيد المتاحة لتسليم الطائرات العريضة الجديدة تتباعد بأكثر من خمس سنوات من تاريخ الحجز بأى من الشركتين .

وكان هذا يحدث لأول مرة فى تاريخ صناعة الطائرات ، وأصبحنا نسمع عن مواعيد تسليم بعد ثمان وعشر سنوات من تاريخ الحجز ، كما كان معلناً فى هذا الوقت أيضاً أن شركات الطيران الخليجية بصدد طلب أعداد كبيرة أخرى من الطرازات العريضة ، مما سيؤدى حتماً إلى تراجع مواعيد التسليم إلى أكثر من ذلك بكثير ، وقد كان هذا العامل مساعداً لنا فى إتخاذ قرار البدء بإستبدال الطائرات العريضة ، وذلك حتى يمكن أن نجد مواعيد تسليم تتناسب مع مخطط التوسع فى شبكة الخطوط التى تعمل عليها الطائرات العريضة .

وقد صدقت حساباتنا بعد ذلك عندما طلبنا عرضاً من شركة (بوينج) لشراء عدد من الطائرات طراز (بوينج ٣٠٠-٧٧٧) ، فلم نجد مواعيداً متاحة للتسليم قبل عام ٢٠١٣، أى بعد ست سنوات كاملة .

وبعد موافقة اللجنة العليا للنشاط التجارى على مخطط تنمية وتطوير أسطول مصر للطيران من الطرازات العريضة ، تم إتخاذ الإجراءات اللازمة بالعرض تباعاً لكل إجـراء مطلوب فى المخطط ، على جهة الإختصاص المنـوط بها الموافقـة علـى هذا الإجراء ، فتم العرض فيما يختص ببيع الطائرات (إيربـاص ٢٠٠-٣٤٠) و(بوينج ٢٠٠-٧٧٧) على مجلس إدارة شركة الخطوط الجوية ، ثم مجلس إدارة الشركة القابضة ، ثم الجمعية العامة للشركة القابضة ، وتم ذلك تباعاً بالنسبة لكلا الطرازين ، وقد وافقت جميعها على قرار بيع الطرازين بعد مناقشة الدراسات المقدمة بإستفاضة .

أما فيما يختص بقرار شراء أو إستئجار الطائرات من طراز(إيرباص ٣٠٠-٣٣٠) و(بوينج ٣٠٠-٧٧٧) ، فقد عُرضت الإجراءات على مجلس إدارة شركة الخطوط

الجوية ، ثم مجلس إدارة الشركة القابضة ، تباعاً لكلا الطرازين ، وتمت الموافقة على مبدأ الإستبدال للطرازين أولاً ، على أن تُجرى الدراسات المالية اللازمة ويعاد العرض فى ضوء دراسة الموقف المالى المستقبلى للشركة ، وعروض البيع والشراء أو الإيجار وأسلوب التمويل الأنسب .

وأعود قليلاً إلى الوراء ، فعندما توليت رئاسة مجلس إدارة الشركة القابضة لمصر للطيران ، كانت هناك لجنة عليا للتمويل يرأسها الأستاذ الكبير على نجم رحمة الله عليه، وكان فى عضويتها السيد الدكتور فاروق العقدة رئيس البنك الأهلى فى ذلك الوقت ، والأستاذ أحمد البردعى رئيس بنك القاهرة آنذاك ، والأستاذ يسرى عبده أمير رئيس القطاع المالى بوزارة الطيران المدنى ، وكانوا سيادتهم جميعاً أعضاءً فى مجلس إدارة الشركة القابضة لمصر للطيران ، وكان معهم الأستاذ كمال زكى رئيس القطاع المالى حينئذ، والأستاذ مجدى راغب رئيس قطاع التخطيط ، والأستاذ أيمن المحمودى مدير عام الشئون القانونية بمصر للطيران . وقد أَضفتُ إلى عضوية هذه اللجنة السيد المهندس محمد حسن الذى كان قد عُين مستشاراً لى للشئون الفنية .

وعندما إنتقل أستاذنا الكبير على نجم إلى رحمة الله تعالى ، تولى السيد الدكتور فاروق العقدة رئاسة هذه اللجنة ، وكان قد أصبح سيادته محافظاً للبنك المركزى ، ويجب أن أشير هنا ، إلى أن هذا الرجل الفذ الدكتور فاروق العقدة والذى تفخر به مصر حقاً ، لما كان لسياساته المالية الحكيمة التى أنتهجها من أثر بالغ فى النهوض الشامل بالقطاع المصرفى ، وضبط السياسات النقدية طبقاً للمعايير العالمية ، وأعتقد أن الأغلبية الساحقة يشاركوننى الرأى ، فى أنه لولا ما أتخذه الدكتور فاروق العقدة من قرارات وإجراءات خلال السنوات الخمس الأخيرة ، ومنذ أصبح محافظاً للبنك المركزى ، لأصبح حال مصر غير الحال ، وخاصة فى مواجهة الأزمة المالية العالمية الأخيرة ، والتى أصابت أعتى الإقتصاديات فى مقتل ، وكأن الله سبحانه وتعالى أراد أن يكون رحيماً بهذا البلد ، فساق إليها هذا الأبن البار فى الوقت والمكان المناسبين .

أقول أن هذا الرجل الفذ أصر على أن يستمر عضواً بمجلس إدارة الشركة القابضة رغم تبوأه منصباً من ألمع المناصب وأخطرها ، بتعيينه محافظاً للبنك المركزى بدرجة وزير ثم درجة نائب رئيس وزراء ، فقد أبى أن يترك مجلس الإدارة الذى إستمرت عضويته به لما يربو على خمسة عشر عاماً ، أو أن يترك مصر للطيران فى مرحلة هى الأخطر فى تاريخها ، وهو يعلم مدى حاجتها إليه ، إلى علمه وخبرته وحكمته . وأشهد أن سيادته ورغم مشاغله العظيمة ، وهمومه الكبيرة ، ومسؤلياته الجسيمة لم يتأخر يوماً عن مصر للطيران ، وكان له فضلاً كبيراً فى النجاحات التى تحققت بها ، والتى لولاه ما تحققت .

وأعود إلى لجنة التمويل بمصر للطيران ، فعندما تولى رئاستها السيد الدكتور فاروق العقدة ، إنضم إليها بعد ذلك السيد الأستاذ حسين عبدالعزيز الذى أصبح رئيساً للبنك الأهلى خلفاً للدكتور فاروق العقدة ، وإنضم أيضاً الأستاذ سمير عبدالخالق بدلاً من الأستاذ كمال زكى حيث خلفه فى رئاسة القطاع المالى بمصر للطيران .

وكان لهذه اللجنة ، وأعتقد أنه مازال ، دوراً كبيراً وغاية فى الخطورة بالنسبة لمصر للطيران ، فقد كانت تنظر فى جميع الدراسات التمويلية التى تجريها الشركة القابضة، فتراجعها وتدققها وتوافق عليها قبل أن تُعرض على مجلس الإدارة لإقرارها ، وكانت اللجنة لا توافق على أى طلب للإقتراض لتمويل صفقة ، إلا بعد دراسة مالية دقيقة يجريها أحد بيوت الخبرة المالية على الأحوال المالية للشركة القابضة وشركاتها التابعة ، حالياً ومستقبلاً طوال فترة سداد القرض ، حتى تطمئن تماماً إلى قدرة الشركة القابضة على السداد ، وعدم تعثرها مالياً فيما بعد .

وكانت اللجنة تنتقى أيضاً الخيارات الأفضل للتمويل قبل إقرارها من مجلس الإدارة ، وأعتقد أنه لولا الجهود الكبيرة والرائعة التى قامت بها هذه اللجنة ما كان يمكن المضى قدماً فى خطة تنمية أسطول الطائرات ، وتحقيق النجاحات التى تحققت ، ويجب هنا أيضاً أن أشير إلى الدور الكبير والمضنى الذى أداه الأستاذ سمير عبدالخالق رئيس القطاع المالى ومعاونيه بإقتدار، وعلى رأسهم الأستاذ محمد أبورحاب مدير عام التمويل،

سواءً فى إجراء الدراسات المالية الأولية ، أو تنسيق إجراء الدراسات المالية الدقيقة مع بيت الخبرة المالى ، أو تنظيم عمل لجنة التمويل وتحقيق كل مطالبها ، ثم مرحلة العرض على مجلس الإدارة ، ناهيك عن مراحل التنفيذ ومشاكلها فيما بعد .

وعلى هذا الأساس ، كان لا يُعرض على مجلس إدارة الشركة القابضة طلبات للتمويل إلا بعد دراستها فى لجنة التمويل والموافقة عليها ، مع ملاحظة أن الدراسات التى يُبنى عليها إتخاذ قرارات شراء أو إستبدال الطائرات ، كانت تعرض أولاً على مجلس الإدارة للنظر فيها، فإذا وافق عليها من حيث المبدأ ، تحال إلى لجنة التمويل لتدقيق الدراسات المالية وبحث سبل التمويل ، فإذا وافقت اللجنة ، يُعرض الموضوع على مجلس الإدارة مرة أخرى للإقرار النهائى ، إذا كان الأمر داخل نطاق إختصاصه ، أو يوصى بدعوة الجمعية العامة للنظر فيه إذا كان من إختصاصها .

وقد أتخذ مجلس الإدارة قراره أولاً ببيع الطائرات الثلاث من طراز (إيرباص٢٠٠-٣٤٠) وشراء خمس طائرات من طراز (إيرباص ٣٠٠-٣٣٠) ، وأحال الموضوع إلى اللجنة العليا للتمويل التى وافقت عليه بعد إجراء الدراسات المالية المستفيضة ، وكان التفاوض مع شركة (إيرباص) يجرى على قدم وساق للوصول إلى أفضل الشروط والأسعار، مع محاولة تبكير مواعيد التسليم للطائرات قدر الإمكان ، وذلك فى ظل حمى الشراء للطائرات العريضة التى أصابت شركات الطيران بالخليج ، والتى أشرت إليها منذ قليل .

وفى النهاية تمكنت لجان التفاوض من إعداد مشروع تعاقد لشراء خمس طائرات تسليم عامى ٢٠١٢ و ٢٠١٣ ، بالإضافة إلى ثلاث طائرات إختيارية تسليم عام ٢٠١٤ ، بشرط أن يُفعل عقد شراء الطائرات الإختيارية قبل ديسمبر ٢٠٠٨ . وقد بذلنا جهوداً كبيرة فى الضغط على شركة (إيرباص) للحصول على هذه المواعيد ، حيث أن ما كان معروضاً يبعد عما توصلنا إليه بعام كامل ، وذلك فى ظل الزيادة الرهيبة فى الطلب على هذا النوع من الطائرات . وتم العرض على مجلس الإدارة فوافق على إبرام العقد بعد

مناقشـــة بنوده الرئيسيـــة ، فتم توقيع العقد ، وكان ذلك فى منتصف عـــام ٢٠٠٧ على ما أذكر.

ورغم أن مواعيد تسليم الطائرات التى توصلنا إليها فى هذا العقد كانت تُعتبر إنجازاً بظروف وقتها ، إلا أن الأحوال قد تبدلت بعد ما يزيد عن العام من توقيع هذا العقد ، فكما نعلم فإن الأزمة المالية العالمية قد لاحت بوادرها فى الربع الاخير من عام ٢٠٠٨، والتى بدأت بإنهيار مؤسسات مالية كبرى فى الولايات المتحدة ، ثم إنتشرت تداعياتها فى جميع أنحاء العالم منذرةً بفترة كساد ستصيب الإقتصاد العالمى كله ، وقد أدى ذلك إلى تقليص الإمكانيات التمويلية للمؤسسات المالية العالمية ، تلك المؤسسات التى يعتمد عليها تماماً صانعو الطائرات ومستخدموها فى تمويل صفقات صناعة وشراء الطائرات ، وهو ما سيؤدى بالقطع إلى إنكماش فى صناعة الطائرات وفى سوق الطلب عليها ، وهو ما بدأت بوادره تلوح بالفعل . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن الإقبال على السفر بالطائرات سيتراجع حتماً فى ظل هذه الأزمة ، وهذا ما رصدته فعلاً منظمة (الأياتا) فى نشراتها الأخيرة عن صناعة النقل الجوى ، ومن المتوقع مزيداً من التراجع خلال النصف الأول من عام ٢٠٠٩ .

وقد أدى إنخفاض معدل نمو حركة النقل الجوى للركاب والبضائع فى معظم مناطق العالم ، بل وتراجع نسب الإمتلاء للطائرات فى مناطق كثيرة ، أدى ذلك مع ما تزامن معه من مشاكل التمويل التى أشرت إليها ، إلى أن يقوم صانعو الطائرات بمراجعة خطط إنتاج الطائرات والبدء فى تخفيضها خلال السنوات القادمة ، وقد أبلغنى أحد الأصدقاء من مديرى إحدى هذه الشركات مؤخراً ، بأن الشركة قد بدأت بالفعل فى تخفيض معدل إنتاجها الشهرى من الطائرات عندما بدأت تلوح بوادر الأزمة ، ودون إنتظار العملاء فى إلغاء بعضاً من طلباتهم ، لأن هذه الإلغاءات سترد حتماً ، ولا تريد الشركة أن تتأخر فى إتخاذ قرار تخفيض الإنتاج فتتزيد خسائرها .

هذا من ناحية منتجى الطائرات ، أما من ناحية عملائهم ومعظمهم من شركات الطيران ، فقد أقدم بعضهم على تخفيض بعض طلباتهم لشراء الطائرات ، ليست الإختيارية فقط

وإنما المؤكد منها أيضاً ، وخاصة تلك الشركات التى تعتمد على فوائض الأموال الكبيرة فى دولها ، وعادةً لا تُعلن هذه الأمور بإتفاق بين الطرفين، شركة الطيران والشركة المنتجة. وقد علمت مؤخراً أن شركة إيرباص عرضت على مصر للطيران تبكيرموعد تسليم الطائرات الخمسة من طراز (إيرباص ٣٠٠-٣٣٠) المتعاقد عليها ، والتى أشرت إليها منذ قليل ، ليكون بدءً من مايو ٢٠١٠ بدلاً من ٢٠١٢ ، أى بتبكير عامين كاملين عن الموعد الأصلى ، وهذا يؤكد أن شركات طيران ما ، قد ألغت أو خفضت الأعداد المتعاقد عليها من هذا الطراز ، وقد قبلت مصر للطيران عرض إيرباص بالإستلام المبكر لهذه الطائرات ، كما إتفق الجانبان على تأجيل البت فى الثلاث طائرات الإختيارية إلى منتصف عام ٢٠٠٩.

ولاشك أن الأزمة العالمية الحالية ، وكساد الإقتصاد العالمى التى بدأت نتائجه الأولى تضرب بعنف ، قد جعل شركات الطيران تعيد حساباتها فى خطط تنمية أو تجديد أساطيل طائراتها وذلك للأسباب التى شرحتها بإيجاز .

وليس فقط خطط شراء الطائرات ، أو حتى تأجيرها ، هى التى يجب أن يُعاد النظر فيها، بل أن هناك الكثير من التدابير والإجراءات التى يجب أن تتخذها شركات الطيران لمواجهة تداعيات هذه الأزمة الخطيرة التى ستطول جميع الشركات ، بل وستقضى على الكثير منها تماماً ، وقد أتناول هذا الموضوع الهام جداً بشئ من الإيضاح فى نهاية هذا الفصل ، ولكن دعنا أولاً ننهى ملامح خطة تنمية وتطوير أسطول مصر للطيران ، والتـــى تبلورت فى أوائل عام ٢٠٠٧ وشرعنـــا فى إتخاذ إجراءات تنفيذها خـــلال نفـــس العام .

وكما سردت فقد وقعنا عقد شراء الطائرات (الإيرباص ٣٠٠-٣٣٠) ، وبعد ذلك شرعنا فى دراسة أمرين ، أولهما كيفية إستكمال أعداد الطائرات المطلوبة من الطائرات (الإيرباص ٣٣٠) إلى إحدى عشرة طائرة ، وثانيهما كيفية إستجلاب الثمانى طائرات المطلوبة من طراز (بوينج ٣٠٠-٧٧٧) طبقاً للخطة ، وذلك للعمل على خطوط الطيران طويلة المدى .

لم يكن الأمر سهلاً ، فقد أظهرت الدراسات المالية المبدئية التى أجراها القطاع المالى ضرورة توخى الحذر فى عمليات الإقتراض الجديدة ، لأننا أقتربنا من الحدى الأقصى للحدود الآمنة للإقتراض ، ورغم علمى الشخصى وعلم الزملاء معى ، من أن القطاع المالى غالباً مايكون متحفظاً فى دراساته المالية ، وذلك بحكم المسئولية المباشرة عن أحوال الشركة المالية ، إلا أننا آثرنا عدم الإندفاع إلى طلب شراء طائرات أخرى من مجلس الإدارة فى هذه المرحلة .

وتناقشنا فى الأمر فى إجتماع للجنة العليا للنشاط التجارى ، وكان السؤال كيف نجلب الأعداد المطلوبة من الطائرات دون زيادة القروض وأعبائها خلال هذا العام . لم يكن الحل ميسوراً كما يظن البعض ، فقرار التأجيل رفضته اللجنة لسببين ، أولهما أن الحاجة لإضافة مقاعد جديدة لأسطول مصر للطيران أصبحت ملحة ، وذلك فى ظل النمو المطرد فى أعداد الركاب ، وخاصة مع الطفرة الكبيرة المتوقعة فى الأعداد عند إستكمال إنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) ، وتحويل مطار القاهرة إلى مطار محورى بعد إفتتاح مبنى الركاب الثالث ، والذى كان مقدراً أن يكون فى بدايات عام ٢٠٠٨ ، أما السبب الثانى فكان المواعيد المتأخرة جداً والمتاحة لتسليم الطائرات المشتراه بسبب التكالب المسعور على شراء الطائرات العريضة ، وكلما تأخرنا فى إتخاذ قرار جلب هذه الطائرات كلما بَعُدت مواعيد التسليم المتاحة أكثر وأكثر .

ويضاف إلى هذين السببين حالة الطائرات التى لدينا من الطرازين (إيرباص٢٠٠-٣٤٠) ، و (بوينج ٢٠٠-٧٧٧) والتى شرحتها من قبل ، بل إن شركة الخطوط الجوية كانت تلح على إجراء تعديلات كبيرة على الطائرات (البوينج ٧٧٧-٢٠٠) الموجودة لديها ، وذلك لتحسين الخدمة عليها من أجل مزيد من الراحة للركاب ، ولم أوافق على هذه التعديلات بعد دراستها مع شركة الصيانة بسبب تكاليفها الباهظة ، وبسبب التكاليف العالية لصيانة محركات هذه الطائرة ، والتى بسببها إتخذنا قراراً ببيع هذه الطائرات ، وذلك بعدما تبين أن تكاليف إستبدال المحركات نفسها بطراز آخر سيكون باهظاً جداً ولم ينفذ ذلك من قبل على هذا الطراز من الطائرات ،

ولذلك كان يجب علينا الإسراع ببيع هذه الطائرات دون تكبيد الشركة تكاليف إضافية كبيرة فى إجراء تعديلات جوهرية بكابينة الركاب ، مع ملاحظة إن ذلك سيستغرق وقتاً طويلاً يزيد بكثير عن إجراءات بيع هذه الطائرات.

كل هذه العوامل تضافرت لجعل إتخاذ قرار جلب الأعداد المطلوبة من الطائرات العريضة أمراً ملحاً يجب سرعة البت فيه ، وعندما عرض السيد رئيس القطاع المالى على اللجنة العليا للنشاط التجارى صعوبة الإقتراض خلال هذا العام لتمويل شراء صفقات أخرى من هذه الطائرات ، تناقشت اللجنة فى مقترح تأجير هذه الطائرات ، سواءً كان الإيجار تمويلياً أو تشغيلياً ، ولم يكن الأمر جديداً على مصر للطيران ، فقد سبق لها تجربة كلاً من الإيجار التمويلى و التشغيلى ، وعند هذا الحد من النقاش قررنا إن تقوم شركة الخطوط الجوية بدراسة نتائج تشغيل الطائرات على شبكة الخطوط المحددة لها ، وذلك فى حالة تأجيرها ، على أن يقوم قطاع التخطيط العام بطلب عروض لتأجير هذه الطائرات من الشركات المتخصصة فى ذلك ، مع التقييم المبدئى لهذه العروض ، وذلك حتى تتمكن شركة الخطوط من إجراء دراستها على الأفضل منها .

وقد تم ذلك بالفعل ، حيث وردت إلينا العروض ، وقد إشترك قطاع التخطيط العام مع القطاع المالى ، وكذا قطاع التخطيط والإدارة العامة المالية بشركة الخطوط فى الدراسة المبدئية لهذه العروض ، والضغط على الشركات صاحبة العروض لتحسين الشروط والأسعار، وذلك حتى يمكن لشركة الخطوط الجوية إستكمال الدراسة الدقيقة المطلوبة وبشكل واقعى .

وبالفعل أتمت شركة الخطوط دراسات نتائج تشغيل الطائرات المؤجرة من طراز (بوينج ٣٠٠-٧٧٧) ، وذلك طبقاً للأسعار والشروط التى أمكن التوصل إليها طبقاً للعرض الأفضل ، وكان من شركة (GECAS) العالمية المتخصصة فى تأجير الطائرات لجميع شركات الطيران الكبرى . وقام قطاع التخطيط بشركة الخطوط بالإشتراك مع الإدارة العامة المالية بالشركة فى عرض نتائج الدراسات التى أُجريت ،

حيث ثَبُت منها أن إيرادات تشغيل الطائرات المؤجرة ستغطى جميع تكاليف التشغيل وتزيد بهامش ربح مناسب للشركة .

وعُرضت أيضاً دراستان على اللجنة ، إحداهما خاصة بالفروق بين **الإيجار التمويلى والتشغيلى** ، ومزايا وعيوب كل منهما ، وكما يعلم المختصون فإن الإيجار التمويلى هو الذى ينتهى بإنتقال ملكية الطائرة للمستأجر بعد إنتهاء سداد دفعات الإيجار التى تُعتبر أقساطاً للتمليك ، خلافاً للإيجار التشغيلى الذى تظل الطائرة مملوكة لمالكها الأصلى بعد إنتهاء مدة التأجير ، وقد طلبنا هاتين الدراستين عندما وجدنا أن شركات التأجير لم تعرض علينا إلا الإيجار التشغيلى فقط ، وعندما طلبنا منها أن يكون لنا خيار الإيجار التمويلى أفادت أنها لا تُؤجر إلا تشغيلياً فقط ، وأن نموذج الإيجار التمويلى أصبح لا يقدمه الآن إلا البنوك أو المؤسسات المالية ، وهذا ما حدث بالفعل فى جزء من صفقة طائرات (الإيرباص ٢٠٠-٣٣٠) السبعة التى أبرمتها مصر للطيران بتأجير تمويلى مع أحد البنوك العالمية المعروفة ، وكان ذلك فى عام ٢٠٠٣ .

أما فى حالتنا هذه فكان لا يمكن تطبيق نفس النموذج الذى طبقناه فى عام ٢٠٠٣ ، أى بالتعاقد مع الشركة المنتجة للطائرات ثم الإتفاق على التأجير التمويلى مع إحدى المؤسسات المالية ، وذلك لأن مواعيد التسليم التى كانت معروضة من شركة بوينج عند طلب عروض شراء منها كانت فى أعوام ٢٠١٣ و ٢٠١٤ ، بينما كانت مواعيد تسليم الطائرات الستة التى عرضتها شركة (GECAS) للتأجير التشغيلى فى عام ٢٠١٠ ، أى أبكر بثلاث سنوات كاملة ، وهو مايتناسب مع مطالبنا وقتها فى سرعة إستبدال الطائرات (البوينج ٧٧٧) للأسباب التى أوضحتها ، ولتلبية مطالب النمو الكبير المتوقع فى حجم الحركة .

ومن اللافت للنظر فى هذه الفترة ، أن شركات تأجير الطائرات عندما لاحظت التهافت والإقبال الكبير على شراء الطائرات العريضة ، سارعت هى الأخرى بحجز مواعيد تسليم مبكرة حتى تُنمى أعمالها فى تأجير الطائرات ، وهو ما ساعد على زيادة التأخيرات فى مواعيد تسليم هذه الطائرات عند التقدم بطلبات لشرائها .

وقد أبـــرزت دراسة الفروق بين الإيجار التمويلى والتشغيلى ومزايا وعيوب كل منهما ، أن أهم مزايا الإيجار التمويلى أنه يُمَكِن المستأجر من الإستحواذ على الأصل فى نهاية مدة الإيجار، بينما يتوجب على المستأجر التشغيلى رد الأصل إلى مالكه فى نهاية مدة الإيجار، مع ملاحظة أن الإلتزامات المالية على المستأجر فى الحالة الأولى ستزيد عنها فى الحالة الثانية ، لأنه من البديهى أن القيمة المالية للأصل الذى سيستحوذ عليه المستأجر فى حالة الإيجار التمويلى بعد إنتهاء فترة الإيجار سيتحملها المستأجر نفسه ، ويكون ذلك بأشكال متعددة ، كزيادة القيمة الإيجارية عنها فى حالة الإيجار التشغيلى ، أو زيادة الدفعات المقدمة عند التعاقد زيادة كبيرة ، أو دفع قيمة متأخرة عند إنتهاء مدة الإيجار وقبل إنتقال ملكية الأصل من المؤجر إلى المستأجر ، أو الجمع بين صيغ السداد هذه بعضها أو كلها ، أى أن تكلفـــة أيلولة الأصـــل إلى المستأجر سيتحملها المستأجر نفسه فى نهاية الأمر . وإذا كان عدم الإستحواذ على الأصل عيباً فى حالة الإيجار التشغيلى إلا إن لذلك جانباً إيجابياً ، وهو الإنخفاض النسبى فى الإلتزامات على المستأجر مما يمكنه من الوفاء بهذه الإلتزامات ، وخاصة فى حالات تعثر التشغيل لسبب أو لآخر، وللإيجار التشغيلى مزايا أخرى ، منها عدم تحميل قسط الإهلاك على نتائج الأعمال كون الطائرة لن تصبح أصلاً ، وهو مـــا لا ينطبق فى حالة الإيجار التمويلى ، إذ يستوجب الأمر تحميل قسط الإهلاك، وإن كان هذا الموضوع مثار جدلٍ أحياناً بين السادة الماليين. ومن مزايا الإيجار التشغيلى أيضاً ، والتى يعتبرها الكثيرون ميزة هامة ، أن الشركة ستتخلص من هذه الطائرات فى نهاية مدة إيجارها ، والتى قد تصل إلى إثنى عشر عاماً تكون الطائرات فى حالةٍ تستدعى الإستبدال ، أو إجراء عمرات جسيمة عليها ، فإذا كان متوسط عمر الطائرات بالشركة فى هذه الحدود ، فإنه سيكون من المناسب إرجاع هذه الطائرات لصاحبها وإستبدالها بطائراتٍ أكثر تطوراً ، وخاصة فى ظل التطور المذهل فى صناعة الطائرات والمحركات والأنظمة المركبة عليها ، والذى يجعل مرور عقد من الزمان على أى طراز منها كأنه أصبح متخلفاً بالفعل ، وكما أشرت فإن مصر للطيران

قررت أن تنتهج سياسة فى هذا الصدد ، بأن يكون متوسط عمر الطائرات بأسطولها من ثمان إلى عشر سنوات .

ولعل هذه الأسباب ، بعضها أو كلها ، ما جعل كثير من شركات الطيران تفضل الإيجار التشغيلى عن التمويلى ، فقد أظهرت الدراسة الثانية التى عُرضت علينا فى اللجنة العليا للنشاط التجارى ، أن معظم شركات الطيران العالمية لا تمتلك كامل أسطول طائراتها ، وأن هذه الشركات تمزج بين الملكية والإستئجار ، وأن النسبة بينهما تكون فى حدود خمسين بالمائة فى أغلب الأحوال ، كما أن نموذج الإيجار التشغيلى هو السائد فى معظم الحالات التى تناولتها الدراسة .

وفى الواقع فإن هذه الدراسة قد طمأنتنا إلى حد كبير ، فمصر للطيران رغم أنها قد مارست إستئجار الطائرات كثيراً ، وخاصة لمدد قصيرة أثناء المواسم المزدحمة كالحج والعمرة ، كما أنها مارست إستئجار الطائرات تمويلياً لمدة طويلة ، وكان ذلك لمرة واحدة فى جزء من صفقة الطائرات من طراز (إيرباص ٢٠٠-٣٣٠) كما أوضحت من قبل ، وأيضاً كان هناك إيجار الخمس طائرات المروحية الصغيرة من طراز (ART) ، والتى عملت بالنقل الداخلى لعدة شهور، والذى كان إيجارها تشغيلياً ، فرغم ممارسة مصر للطيران حالات إستئجار الطائرات هذه خلال السنوات الأخيرة ، إلا أن هذه الحالات كانت محدودة بالفعل ، ولم ترق إلى أن تمثل نسبة يشار إليها من القدرة التشغيلية لأسطول مصر للطيران .

ومن المعلوم أن شركات الطيران العالمية عندما تتخذ إختيار الإستئجار للإستحواذ على الطائرات اللازمة للتشغيل ، فإنها تفعل ذلك ليس فقط فى حالات تعثر التمويل ، أو تعثر القدرة المستقبلية على سداد أقساط القروض ، وأنما تفعله أيضاً لأنه أحد صور تحسين توظيف القدرات المالية للشركات . ولتوضيح ذلك أسوق مثالاً بسيطاً ، فإذا كانت شركة ما لديها القدرة المالية لشراء طائرتين مثلاً ، فإنه قد يمكنها بنفس القدرة المالية شراء طائرة واحدة مع إستئجار طائرتين أو ثلاثة ، وهذا بالقطع يعزز القدرة التشغيلية بنفس

القدرة المالية ، ولهذا تنتهج الشركات العالمية الكبرى هذا النهج لتعزيز قدراتها التشغيلية بتوظيف أفضل لقدراتها المالية .

وهذا النهج لم تألفه مصر للطيران ، وكانت دائماً لا تلجأ إلى إستئجار الطائرات إلا إضطراراً ، عدا الحالة الوحيدة التى تم فيها الإستئجار التمويلى لعدد محدود من طائرات (الإيرباص ٣٣٠) والتى أشرت إليها ، وللأنصاف فإنه لولا توصية السيد الدكتور فاروق العقدة بذلك ما فعلته مصر للطيران ، وكان الدكتور فاروق وقتها رئيساً للبنك الأهلى وعضواً فى مجلس إدارة الشركة القابضة لمصر للطيران كما بينت قبلاً ، وقد أدرك سيادته وقتها بفكره العالى ، وخبرته المالية العالمية ، أنه قد آن الأوان لمصر للطيران فى ظل خططها الطموحة لإعادة الهيكلة والتطوير ، أن تُحسن من توظيف قدراتها المالـية ، وذلك بإستخدام هذا النموذج ، الإستئجار التمويلى ، والذى لم تستخدمه مصر للطيران من قبل رغم إنتشاره عالمياً .

فالإستئجار التمويلى يخفف الأعباء المالية قصيرة الأجل عنها فى حالة الشراء ، مما يتيح للشركة القدرة على النمو بمعدلات أكبر ، ولم يكن التطبيق الفعلى للإستئجار التمويلى فى مصر للطيران للحالة الوحيدة التى أشرت إليها سهلاً ، فقد إستغرقت الإجراءات وقتاً طويلاً ، وشابها كثير من الصعوبات التى لم تألفها مصر للطيران من قبل ، وقد يرجع ذلك إلى سببين ، أولهما أنها كانت المرة الأولى التى تتعامل فيها المؤسسات المالية العالمية مع مصر للطيران بهذا الأسلوب التمويلى ، وبالتالى كان يستدعى الأمر إنشاء قاعدة البيانات الأساسية والنماذج الأولية المطلوبة عن هذا العميل الجديد ، والسبب الثانى أن خبرة تنفيذ الإجراءات الطويلة والمتشعبة المصاحبة لهذا الأسلوب ، كانت تختلف عن الخبرة الكبيرة التى أكتسبها السادة الماليين والقانونيين بمصر للطيران فى عمليات شراء الطائرات بالقروض التجارية المباشرة من البنوك .

ورغم المزايا التى تجنيها الشركات بإستئجار جزء كبير من أساطيل الطائرات التى تعمل بها ، إلا أنه لا يمكن إغفال الصعوبات التى تنشأ عند الرغبة فى التصرف فى هذه الطائرات المستأجرة ، إذ أن الشركات المؤجرة للطائرات تضع قيوداً كثيرة لضمان عدم

التصرف فى الطائرات بأى شكل من الأشكال . وإن كان هذا من الأمور الطبيعية التى لا يمكن إنكار حق المؤجر فيها ، إلا أنه قد تنشأ إعتبارات جبرية قد تستدعى ضرورة تصرف المستأجر فى الطائرات المستأجرة ، كإعادة تأجيرها لمستأجر آخر مع ضمان كافة حقوق المؤجر الأصلى ، ورغم أن هذه الحالة لا يسمح بها في العلاقة التعاقدية بين مؤجري الطائرات ومستأجريها , إلا أنه يمكن الأتفاق عليها بعد التفاوض الشاق بين الطرفين ، وخاصة إذا كان هناك فعلاً حالة إضطرار .

وقد حدث ذلك بالفعل لمصر للطيران القابضة ، وذلك عندما قررت تأجير أسطول طائراتها إلي شركة الطيران التي تتبعها ، وهي شركة الخطوط الجوية ، فعند ذلك ظهرت مشكلة الطائرات المستأجرة تمويلياً من طراز (أيرباص ٣٣٠) ، وكذا باقى الطائرات التى تملكها مصر للطيران كأصول ضامنة لهذا الإيجار ، وكيف يمكن إعادة تأجيرها لشركة الخطوط الجوية ، وقد تطلب الأمر جولات من المفاوضات مع المؤجر مع تقديم ضمانات جديدة حتي وافق في نهاية الأمر على ذلك . وقد تكون الصعوبات التى واجهتها مصر للطيران ، سواءً عند إستئجارها هذه الطائرات ، أو عند إعادة تأجيرها لشركة الخطوط الجوية ، سبباً في عدم الإقبال على هذا الأسلوب فى الأستحواذ على الطائرات ، إلا عندما أصبح أسلوب تمويل الشراء بالإقتراض يصعب تنفيذه بالفعل.

أرجو ألا أكون قد أسهبت كثيرا عن بعض صور استحواذ شركات الطيران على الطائرات لتشغيلها ، فقد أردت أن أوضح الأساليب التى إتبعتها مصر للطيران لتنفيذ خطة تنمية وتطوير أسطولها والظروف التى صاحبت ذلك . علي أى حال فقد قررت اللجنة العليا للنشاط التجارى ، وبعد مراجعة الدراسات التى عُرضت عليها ، أن تقوم شركة الخطوط الجوية بإستئجار الطائرات الست من طراز (بوينج ٣٠٠ – ٧٧٧) والمعروضة من شركة (GECAS) إيجاراً تشغيليا ، وذلك بضمان الشركة القابضة ، وبعد موافقة جهات الإختصاص .

وبالفعل تم العرض على مجلس إدارة شركة الخطوط الجوية فوافق على ذلك ، ثم تم العرض على مجلس إدارة الشركة القابضة ، فوافق على ذلك أيضاً بعد إستعراض جميع

الدراسات التى أجريت ومناقشتها مع المختصين ، وقد كنت دائماً أحرص علي دعوة أصحاب الأختصاص بالموضوعات التي تعُرض على مجلس الإدارة ، وذلك لحضور إجتماعات المجلس التي تناقش فيها هذه الموضوعات ، حتى يتمكن السادة أعضاء مجلس الإدارة من إستجلاء جميع جوانب الموضوعات المعروضة .

وأعود إلى خطة تنمية وتطوير أسطول مصر الطيران من الطائرات العريضة ، فكما أوضحت فإن الخطة التى توصلنا إليها وأعتمدناها ، كانت تقضى بجلب ثمان طائرات من طراز(بوينج ٧٧٧ – ٣٠٠) ، بالإضافة إلى إحدى عشرة طائرة من طــراز (ايرباص ٣٣٠ – ٣٠٠) ، على أن يتم بيــع الخمــس طائرات مــن طــراز (بوينــج٧٧٧ – ٢٠٠) ، بالإضافـــة إلـــى الثـــلاث طائـــرات مـــن طـــراز (ايرباص ٣٤٠ – ٢٠٠) ، فيكون نتاج ذلك إضافة إحدى عشرة طائرة من الطرازات العريضة إلى أسطول مصر للطيران خلال سنوات الخطة، والتى تمتد حتي عام ٢٠١٣، ليصل بذلك إجمالى عدد الطائرات العريضة فى أسطول الشركة إلي ست وعشرين طائرة من طرازين فقط هما (بوينج ٧٧٧) و (ايرباص ٣٣٠) ، وهو ما يحدث لأول مرة في تاريخ مصر الطيران .

وبإستئجار شركة الخطوط الجوية للطائرات الست من طراز (بوينج ٣٠٠ – ٧٧٧) ، أصبح لزاما البحث عن طائرتين من هذا الطراز لإستكمال العدد اللازم لتغطية مطالب شبكة الخطوط الطويلة لشركة الخطوط , وفي هذا الوقت تقدمت شركة (بوينج) بعرض بيع طائرتين من هذا الطراز بمواعيد تسليم في عام ٢٠١٣ ، فأجرى القطاع المالي الدراسة المالية المبدئية ، والتى أظهرت أن المواعيد المتأخرة نسبياً لتسليم الطائرتين ستُمكن الشركة من الوفاء بإلتزامات القروض التى ستُستحق عليها ، وأن مواعيد التسليم هذه تتناسب إلى حد معقول مع مطالب التشغيل فى شركة الخطوط الجوية ، فقررت اللجنة العليا للنشاط التجارى الموافقة المبدئية على شراء الطائرتين مع إستكمال الدراسات المالية والعرض على اللجنة العليا للتمويل ، ثم باقى جهات الإختصاص ، ولم تكن باقى الإجراءات قد إستكملت عندما غادرت مصر للطيران فى أبريل من عام

٢٠٠٨ ، أما بالنسبة للطائرات من طراز (إيرباص ٣٠٠-٣٣٠) ، فقد تم التعاقد بالفعل على شراء خمس طائرات منها ، بالإضافة إلى ثلاث أخرى إختيارية كما ذكرت ، وقد قدرنا أننا سنُفعل شراء الطائرات الإختيارية فى موعدها فيصبح عدد الطائرات المشتراه إحدى عشرة طائرة ، وبالتالى يتبقى ثلاث طائرات من هذا الطراز يجب بحث كيفية الحصول عليهم لإستكمال مطالب الخطة من هذا الطراز ، وبعد الدراسة المالية قررت اللجنة العليا للنشاط التجارى طلب عروض من شركات تأجير الطائرات العالمية ، وبالفعل تقدمت الشركات بعروضها وبدأت دراستها التى لم تكتمل ويُبت فيها قبل مغادرتى مصر للطيران .

هذا عن خطة تنمية وتطوير الأسطول من الطائرات العريضة ، أما عن الطائرات الضيقة الجسم أو ذات الممر الواحد ، فقد أثبتت الدراسات كما ذكرت من قبل الحاجة إلى إستبدال ست عشرة طائرة من طرازات (إيرباص ٣٢٠ ، ٣٢١) و(بوينج ٧٣٧ – ٥٠٠)، وقد أرتأينا أن الطرازات الأنسب البديلة ستكون (الإيرباص٣٢٠) و(البوينج ٧٣٧-٨٠٠) فكلا الطرازان موجودان بمصر للطيران ، وجميع إمكانيات تشغيلهما متوفرة مع خبرة كبيرة ، وخاصة للطراز الأول .

وبالفعل طلبنا عروضاً للشراء من شركة (إيرباص) و (بوينج) لتوريد الطرازين ، وذلك حتى يمكن إستكمال الدراسة بعد معرفة المواعيد المعروضة لتسليم الطائرات ، والتى بدأت تتباعد هى الأخرى ، بعدما كان الأمر مقصوراً على مواعيد تسليم الطائرات العريضة ، وكان من المفروض أن تُستكمل هذه الدرسات ويُتخذ القرار المناسب بعد الإنتهاء من البت فى صفقات الطائرات العريضة . ومرة أخرى لم يُكتمل ذلك قبل مغادرتى مصر للطيران .

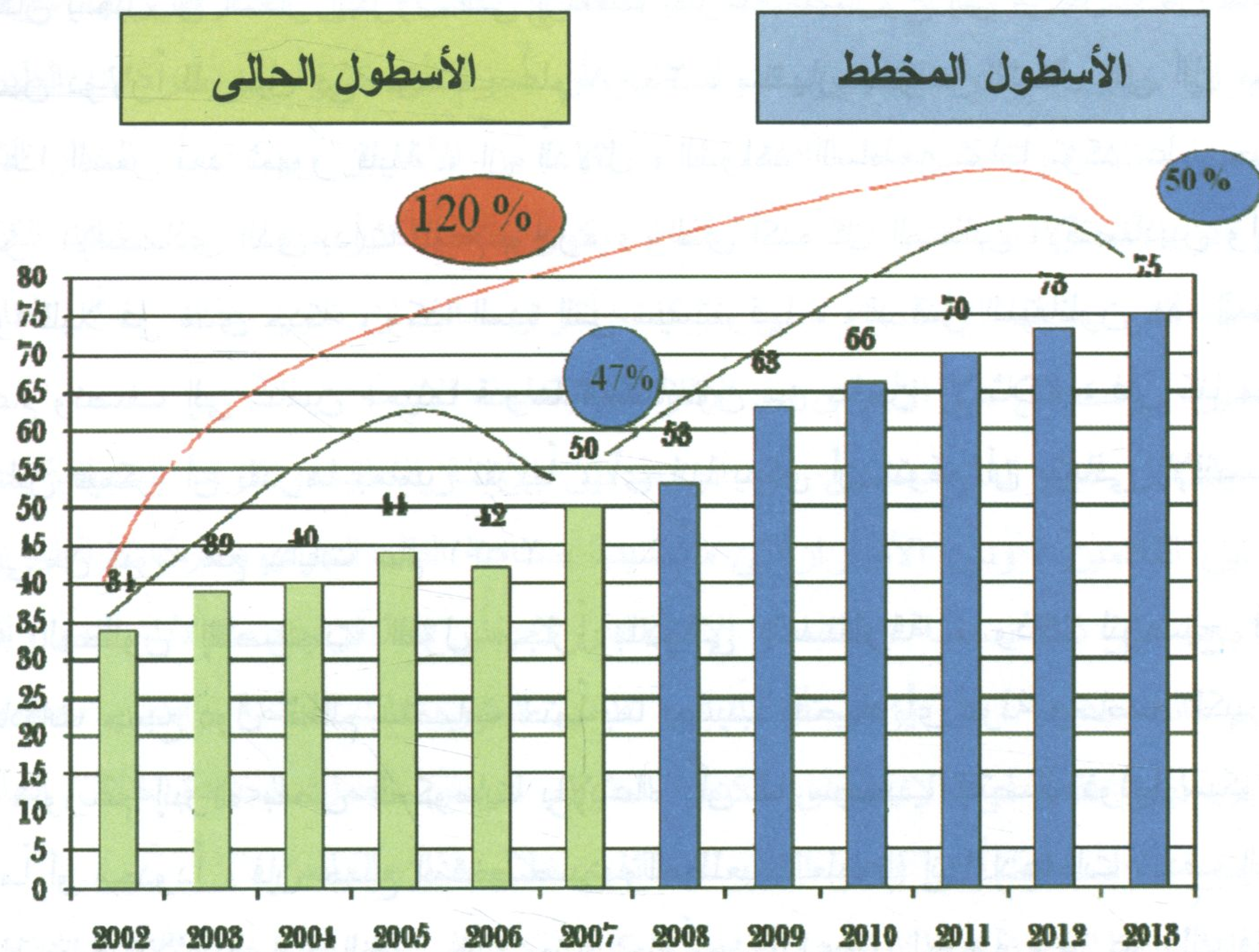
وهكذا تستكمل لديك ياعزيزى القارئ ملامح خطة تنمية وتطوير أسطول مصر للطيران، فكما ذكرت فإن عدد الطائرات سيصل فى نهاية عام ٢٠٠٨ إلى ثلاثة وخمسين طائرة ، ثم يقفز فى عام ٢٠٠٩ إلى أربعة وستين طائرة ، وتستكمل الخطة بإضافة إحدى عشرة طائرة من الطائرات العريضة ، ليصل العدد الكلى لطائرات الأسطول إلى خمسة

وسبعين طائرة فى عام ٢٠١٣ ، على أن يتم خلال ذلك التخلص بالبيع من الطرازات القديمة ، أو غير الإقتصادية ، وإستبدالها بطرازات حديثة من العاملة بمصر للطيران ، وذلك لتحقيق مبدأ توحيد الطرازات وتقليل عددها بالأسطول .

وبالفعل كانت الخطة تقضى بأن يشمل عدد الخمس وسبعين طائرة ست طرازات فقط ، منها طراز واحد لشركة إكسبريس هو (إمبرير ERJ-١٧٠) ، وطراز واحد لشركة الشحن الجوى هو (إيرباص ٦٠٠-٣٠٠) ، حيث كانت الشركة تجرى الدراسات بالفعل لإستبدال الطائرتين (إيرباص B-٤) بطائرتين (إيرباص ٦٠٠-٣٠٠) . أما شركة الخطوط الجوية فسيكون أسطولها مكوناً من أربعة طرازات فقط، هى (الإيرباص ٣٢٠) و(البوينج ٧٣٧-٨٠٠) للطائـرات الضيقة ، ثم (الإيرباص ٣٣٠-٢٠٠/٣٠٠) و(البوينج ٧٧٧-٣٠٠) للطائرات العريضة .

وبتنفيذ هذه الخطة ، كان من المقرر أن يصل متوسط عدد الطائرات فى الطراز الواحد إلى أكثر من إثنتى عشرة طائرة ، وهو ما يتيح تشغيلاً إقتصادياً للطائرات ، ويختلف كليةً عما كان الوضع عليه عندما أُنشئت الشركة القابضة ، حيث كان هذا المتوسط يقل عن أربع طائرات فى الطراز الواحد ، مما كان يُحمل الشركة تكاليف تشغيل باهظة على النحو الذى أوضحته من قبل . وستجد فى (المرفق رقم ١٠) مخططاً لخطة تطوير وتنمية أسطول مصر للطيران والتى تم وضعها وتبنيها فى النصف الأول من عام٢٠٠٧.

وكما أشرت من قبل ، فإن هذه الخطة قد وضعتها مصر للطيران بناءً على الدراسات التى أُجريت فى حينه ، وطبقاً لما كان يحيط صناعة النقل الجوى وقتها ، وكانت توضحه مؤشرات النمو ومعدلاتها المتوقعة فى حركة النقل الجوى ، وكما أوضحت قبلاً وفى معرض حديثى عن التخطيط بوجه عام ، من أن التخطيط هو كائن حى يجب أن يتفاعل مع المتغيرات من حوله فيتغير بها ، ولهذا فتحديث التخطيط طبقاً للظروف المحيطة التى تبدلت ، أو التوقعات المستقبلية التى إختلفت عما وضعت الخطة على أساسها ، هو أمر حتمى وإلا قادنا هذا التخطيط الغير مُحدث إلى نتائج سيئة لم تكن فى الحسبان .



مرفق رقم (١٠) خطة تطوير وتنمية أسطول مصر للطيران

وبناءً على ذلك ، فإن **الأزمة المالية العالمية** التى حدثت فى الربع الأخير من عام ٢٠٠٨، وأظهرت مؤشرات قوية على ركود إقتصادى سيصيب العالم كله لمدة تقدر بعامين ، تستوجب حتماً إعادة النظر فى خطة تنمية وتطوير أسطول مصر للطيران ، فمعدلات النمو المحققة والمتوقعة طبقاً للأحصاءات والنشرات الرسمية العالمية ، والتى وضُعت على أساسها خطة تنمية وتطوير الأسطول قد تغيرت وتبدلت ، وأصبح الحال غير الحال بعد نشوء الأزمة المالية العالمية مؤخراً ، وظهور المؤشرات القوية على تباطؤ إقتصادى عالمى حاد .

فمن كان يتخيل أن أسعار البترول التى إرتفعت بسرعة الصاروخ إلى ما يقرب من مائة وخمسين دولاراً للبرميل فى منتصف عام ٢٠٠٨ ، ستنهار بسرعة الشلال إلى أقل من ثلث هذا السعر بعد شهور قليلة ، إن الدلائل والشواهد الساطعه تماماً تؤكد على حدة التباطؤ الإقتصادى الذى بدأت تلوح بوادره ، والذى أكده كل المحللين الإقتصاديين وإن إختلفوا قليلاً فى مدى حدته ، وكذا المدة التى سيستغرقها ، وقد قدر المتفائلون هذه المدة من عام ونصف إلى عامين ، بينما قدرها المتشائمون من عامين إلا ثلاثة ، فإن كنا من المعتدلين فيمكن أن نقدرها بعامين تقريباً ، أى إننا يمكن أن نتوقع أن يتعافى الإقتصاد العالمى من كبوته مع بدايات عام ٢٠١١ .

ويشبه المحللون إقتصاديات الدول مجازاً بالأوانى المستطرقة ، وذلك لتوضيح أن إقتصاديات جميع دول العالم ستصاب حتماً بما يصيب إقتصاد أى دولة وخاصة الكبيرة منها ، ورغم إنبراء بعض الحكومات بالإدعاء بأن ما سيصيب إقتصاد دولها سيكون معدوماً أو محدوداً ، فإن جميع المتخصصين والمطلعين يعلمون إنها إدعاءات تهدف إلى محاولة تقليل الأثر السلبى النفسى الذى يزيد حتماً من تداعيات الأزمة ، ورغم ذلك فإن فريقاً آخر من المحللين يراهن على النمو الإقتصادى الكبير للصين والهند ، وأن ذلك سيقلل إلى حد ما من تأثيرات الأزمة .

وأرجو ألا يندهش البعض من تطرقى إلى الأزمة المالية العالمية الحالية ، وبدء تباطؤ الإقتصاد العالمى الذى نتج عنها ، فرغم عدم تخصصى فى مجال المال والإقتصاد ، إلا أن دراساتى السابقة مع حتمية إلمامى بالأساسيات فى هذا المجال الحيوى ، والذى بدونه لا تقوم قائمة لأى أعمال أو شركات ، ويضاف إلى ذلك قراءاتى الأخيرة وإطلاعى على النشرات والدوريات التى تصدرها المؤسسات العالمية ، سواءً المالية والإقتصادية منها أو القائمة على صناعة النقل الجوى ، كل ذلك جعلنى أتبين ، وبدرجة ثقة عالية ، التأثير الكبير لهذه الأزمة المالية والتباطؤ الإقتصادى المصاحب لها على صناعة النقل الجوى عامة، وشركات الطيران خاصة .

بل بتُ متيقناً من الصعوبات الشديدة والأوضاع القاسية التى ستتعرض لها شركات الطيران خلال العامين القادمين ، وأستطيع أن أُجزم أن كثيراً من شركات الطيران الضعيفة ستندثر وتتلاشى ، إما إفلاساً أو إستحوذاً من الآخرين ، ورغم أن الخيار الثانى يبدو هو الأفضل لهذه الشركات ، إلا أنه لن يكون متاحاً لكثير منها ، فالشركات الكبيرة والعفية التى يمكنها الإستحواذ على شركات أخرى حالياً لن تكون كذلك خلال العامين القادمين ، وستعانى هى الأخرى من الآثار العاتية لهذه الأزمة .

وقد يتساءل غير المتخصصين عن الرابط بين الأزمة الحالية وآثارها المتوقعة خلال العامين القادمين ، وبين الأضرار التى ستُصيب صناعة النقل الجوى وشركات الطيران ، والإجابة على ذلك بسيطة ، فالتباطؤ الإقتصادى لا يعنى فقط تراجع معدلات النمو وإقامة مشروعات جديدة ، بل يؤدى أيضاً إلى تقلص المشروعات القائمة وإندثار بعضها ، فالأمر ليس فقط فى الإنخفاض الكبير المتوقع لفرص العمل الجديدة خلال العامين القادمين ، وإنما أيضاً فى فقدان الكثير لوظائفهم خلال هذين العامين .

فمعدلات البطالة سترتفع كثيراً مع إنخفاضٍ كبيرٍ مؤكد فى متوسط دخول الأفراد عنه قبل بدء الأزمة ، ولاشك أن هذا سيؤدى حتماً إلى إنخفاض الإقبال على السفر بالطائرات بشكل كبير خلال الفترة القادمة ، فنقص دخول الأفراد سيجعلهم يعيدون ترتيب أولوياتهم، ولاشك أن السفر بالطائرات سيكون ذو أولوية متأخرة لديهم فى ظل التعثر المالى الذى سيواجهونه بسبب إنخفاض دخولهم .

والإنخفاض الكبير فى الإقبال على السفر بالطائرات لدى عموم الأفراد بمعظم دول العالم يمثل كارثة حقيقية ، ووضعاً مأساوياً عاشته شركات الطيران من قبل فى أعقاب أحداث الحادى عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١ ، أى منذ سبعة أعوام فقط ، وقد قاست الشركات من جراء ذلك الأمرين ، ولم يتعاف معظمها إلا بعد ثلاث سنوات كاملة ، ورغم أن أسباب التراجع فى معدلات السفر بالطائرات التى نتجت عن أحداث الحادى عشر من سبتمبر تختلف عن أسباب التراجع الناتج عن الأزمة الحالية ، فالحالة الأولى نعزوها إلى الخوف الذى أصاب الناس من السفر بالطائرات بعد الحوادث الإرهابية ، أما الحالة

الثانية فستُعزى إلى ضيق ذات اليد الذى سيصيب عموم الناس ، إلا أنه يمكن أن تكون النتائج المترتبة على الحالتين قريبة إلى حد بعيد .

وبمراجعة النشرات الصادرة عن منظمة الطيران المدنى العالمية (IATA) فى ديسمبر من عام ٢٠٠٨ ، أى بعد شهرين فقط من بدء الأزمة ، نجد أن المنظمة تتوقع إنخفاضاً لعائدات شركات الطيران عن عام ٢٠٠٩ يبلغ مقداره خمسة وثلاثين مليار دولار عما كان محققاً فى عام ٢٠٠٨ ، وهذا الإنخفاض فى العائدات هو الأول منذ الإنخفاضين المتتاليين اللذين حدثا فى عامى ٢٠٠١ ، ٢٠٠٢ بسبب أحداث الحادى عشر من سبتمبر، كما أن حركة النقل الجوى للركاب ستنخفض فى عام ٢٠٠٩ بنسبة ثلاثة بالمائة ، وهذا هو الإنخفاض الأول منذ عام ٢٠٠١ حيث إنخفضت وقتها بنسبة ٢,٧ % .

وقد يندهش البعض من أن إنخفاضاً بنسبة ثلاثة بالمائة فى حركة النقل الجوى للركاب سيكون له تأثيراً كبيراً على شركات الطيران ، فلو علم هؤلاء أن معدل النمو فى حركة النقل الجوى للركاب خلال عامى ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ كانت حوالى ستة بالمائة لكل عام ، أى أن معدل التناقص فى عام ٢٠٠٩ عما كان متوقعاً فى الأحوال المستقرة يبلغ حوالى تسعة بالمائة ، فإذا كان عدد الركاب الذين يسافرون بالطائرات سنوياً يقدر حالياً بحوالى إثنين وربع مليار راكب ، فإن نسبة تسعة بالمائة من هذا العدد تبلغ حوالى مائتى مليون راكب ، وهذا هو عدد الركاب المقدر أن يحجموا عن السفر بالطائرات خلال عام ٢٠٠٩، فإذا علمنا أن شركة متوسطة بحجم مصر للطيران تنقل حالياً حوالى ثمانية مليون راكب سنوياً ، لقدرنا ماذا سيفعل إنخفاض مقداره مائتى مليون راكب فى شركات الطيران .

وطبقاً لما أعلنته (الأياتا) ، فإن خسائر شركات الطيران ستبلغ فى عام ٢٠٠٨ حوالى خمسة مليار دولار ، بينما ستبلغ فى عام ٢٠٠٩ حوالى إثنين ونصف مليار دولار ، ولا يرجع إنخفاض الخسائر فى عام ٢٠٠٩ إلى تحسن فى الأداء ، وإنما يرجع إلى أن الخسائر التى حققتها الشركات الأمريكية ، والبالغة حوالى أربعة مليار دولار فى عام ٢٠٠٨ ، ستحقق بدلاً منها أرباحاً فى عام ٢٠٠٩ تصل إلى ثلثمائة مليون دولار .

ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركات الأمريكية عندما واجهت أزمة إرتفاع أسعار البترول الهائلة خلال عام ٢٠٠٨ ، قامت بتخفيض المعروض من الرحلات الداخلية بحوالى عشرة بالمائة ، كما أن معظم هذه الشركات كان قد تأخر فى عمل إتفاقية سقف حماية لأسعار البترول (Hedging) ، وهو ما أعطى ميزة نسبية كبيرة للشركات الأمريكية عندما إنخفضت أسعار البترول بهذا الشكل الدرامى ، فإنخفضت تكاليف التشغيل لديها بشكل كبير، وخاصة إذا علمنا أن الشركات الأمريكية تستهلك ما يقرب من أربعين بالمائة من كميات وقود الطائرات المستهلكة عالمياً . ويُلاحظ أن مبلغ الثلثمائة مليون دولار أرباحاً التى يُتوقع أن تحققها الشركات الأمريكية تقل نسبتها عن واحد بالمائة من عائدات هذه الشركات ، وهى نسبة ضئيلة للغاية .

وحسبما أعلنت (الأياتا) ، فإن جميع المناطق الستة التى تضم جميع شركات الطيران بالعالم ستحقق خسائر فى عام ٢٠٠٩ عدا أمريكا الشمالية للأسباب التى ذكرتها ، وإذا تكلمنا عن منطقتنا (MENA Middle East & North Africa) ، فإن المنطقة التى كانت تشهد نمواً مذهلاً فى أعداد الركاب خلال الأعوام الأخيرة حتى بلغ ثمانية عشر بالمائة فى عام ٢٠٠٧ ، قد شهدت إنخفاضاً كبيراً فى معدل النمو فى عام ٢٠٠٨ حيث بلغ سبعة بالمائة فقط ، ومن المنتظر أن يقل ذلك كثيراً خلال عام ٢٠٠٩ .

ولن تكون مشكلة منطقتنا فى إنخفاض أعداد الركاب المتوقعة فقط ، وإنما سيصاحب ذلك زيادة كبيرة فى السعة المعروضة بسبب شراء الأعداد الكبيرة من الطائرات خلال العامين الماضيين ، ورغم أن (الأياتا) تتوقع أن تحقق شركات المنطقة خسائر تبلغ مائتى مليون دولار خلال عام ٢٠٠٩ ، إلا أن (جيوفانى بيزنيانى) قد حذر بنفسه فى إجتماع الجمعية العامة للإتحاد العربى لشركات الطيران (AACO) ، والذى عُقد بتونس فى الثانى والعشرين من أكتوبر ٢٠٠٨ ، حذر من أن عدد الطائرات بالمنطقة سيتضاعف ليصل إلى ألف وثلثمائة طائرة خلال العقد القادم ، وذلك فى ظل إقتصاد عالمى تحيط به الشكوك ، مما سيجعل تحدى الموائمة بين السعة المعروضة والطلب عليها صعباً .

"The region's Fleet is set to double to 1,300 aircraft over the next decade as we enter a period of global economic uncertainty. The challenge of matching capacity to demand will be difficult" Said Bisignani.

وأعتقد أننى أشرت إلى هذا الموضوع فى مواقع عدة من هذا الكتاب ، وأوضحت الأضرار الكبيرة التى ستحدث بمنطقتنا نتيجة الإختلال الكبير المتوقع بين السعة المعروضة بالطائرات ومعدل الطلب على إستخدامها ، هذا الإختلال الذى سببه سوء التخطيط وعدم التنسيق ما بين شركات المنطقة قبل الإقدام على شراء صفقات من الطائرات بمئات المليارات من الدولارات ، صفقات لم يسبق مثلها فى التاريخ ، ولم يقدم على مثلها أعتى الأمم ، وهذا أمر أذهل كل شركات الطيران بالعالم ، ولا يتوقع الخبراء بصناعة النقل الجوى نهاية سعيدة له ، فالفائدة لا تجنى من قدرتك على شراء الطعام وإنما تجنى من قدرتك على إبتلاعه وهضمه .

أما عن الشحن الجوى (Air Cargo) ، والذى يُمثل حوالى خمسة وثلاثين بالمائة من قيمة البضائع المشحونة عالمياً ، فمن المتوقع أن ينخفض بنسبة خمسة بالمائة فى عام ٢٠٠٩ بعدما إنخفض بنسبة واحد ونصف بالمائة فى عام ٢٠٠٨ ، وكان هذا هو الإنخفاض الأول فى الشحن الجوى منذ الإنخفاض الذى حدث فى أعقاب أحداث الحادى عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١ ، وكان مقداره ستة بالمائة . والواقع أن هذا الإنخفاض فى حجم النقل الجوى يعكس مباشرة التباطؤ فى الإقتصاد العالمى ، وقد علق (جيوفانى بيزنيانى) على الإنخفاض الكبير الذى حدث فى أكتوبر من عام ٢٠٠٨ مقارنة بأكتوبر من العام الأسبق ، والذى بلغ ما يقرب من ثمانية بالمائة ، فقال أن الأسوأ لشركات الطيران والإقتصاد العالمى المتباطئ سيأتى لاحقاً .

"The 7.9% decline in October is a clear indication that the worst is yet to come– for airlines and the slowing global economy," Said Bisignani.

هذا ملخص لبعض ما نشرته (الأياتا) عن توقعاتها لحركة النقل الجوى خلال عام ٢٠٠٩، فى ظل الأزمة المالية العالمية والتباطؤ الإقتصادى العالمى المصاحب لها .

ولم تكتف (الأياتا) بما نشرته من تفاصيل عن توقعات عام ٢٠٠٩ ، بل نشرت أيضاً بعض التوقعات الإجمالية عن الأعوام التالية ، فقد توقعت (الأياتا) أن يحدث نمواً محدوداً فى حركة النقل فى عام ٢٠١٠ ، يقل عن واحد بالمائة بعد الإنخفاض الذى حدث فى عام ٢٠٠٩ ، والذى سيبلغ ثلاثة بالمائة كما أشرنا ، أى أن محصلة عام ٢٠١٠ ستكون إنخفاض بمقدار إثنين بالمائة عن عام ٢٠٠٨ ، أما عام ٢٠١١ فمن المتوقع أن يشهد بداية تعافى حركة النقل الجوى ، حيث من المتوقع أن تنمو حركة النقل الجوى بأكثر من خمسة بالمائة ، وتزيد هذه النسبة فى عام ٢٠١٢ ، لتصل إلى ما يقرب من سبعة بالمائة.

وتتوافق هذه البيانات مع ما ذكرته قبلاً ، من أن التباطؤ الإقتصادى العالمى سيصيب حركة النقل الجوى العالمى بشدة خلال عامى ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ قبل أن يتعافيا معاً ، وحقيقة الأمر فإنهما لن يتعافيا معاً كما أنهما لم يمرضا معاً ، فإستجابة حركة النقل الجوى لما يحدث فى الإقتصاد العالمى تكون متأخرة بعض الشئ ، بسبب أن النقل الجوى يتطلب الحجز المُسبق ، وتقدر الفترة التى يتأثر بعدها النقل الجوى بما يحدث فى الإقتصاد العالمى بحوالى ستة أشهر، وهذا يُفسر أسباب عدم تأثر بعض شركات الطيران حتى الآن بالأزمة العالمية التى بدأت منذ ثلاثة أشهر تقريباً ، ونحن الآن فى بدايات عام ٢٠٠٩ ، فحاجزى الرحلات من الركاب قبل الأزمة لن يَقْدِم معظمهم على إلغاء حجوزاتهم ، أما الحجوزات اللاحقة على بدء الأزمة فهى التى ستتأثر بالقطع ، ومن المنتظر أن يظهر تأثير ذلك مع نهاية الربع الأول من عام ٢٠٠٩ .

ويمكن فى نهاية هذا العرض الملخص لتأثير الأزمة العالمية على صناعة النقل الجوى خلال العامين القادمين ، أن أشير إلى ما قاله مدير عام (الأياتا) من أننا نواجه أسوأ ظروف لتحقيق العائد منذ خمسين عاماً .

“We face the worst revenue environment in 50 years” Said Giovanni Bisignani.

والآن ، كيف تواجه شركات الطيران الأزمة المتوقعة خلال العامين القادمين ؟ ، والإجابة التفصيلية على ذلك لن تكون واحدة لكل الشركات ، فلكل شركة ظروفها الخاصة ، ولكن هناك قواعد عامة تنطبق على جميع الشركات ، فليس من المنطقى على سبيل المثال أن أزيد من السعة المعروضة بجلب طائرات جديدة بينما الطلب على ركوب الطائرات سيتناقص بشدة خلال عامى الأزمة ، وسيكون من المناسب أن أطلب من الشركات المنتجة للطائرات والسابق التعاقد معها لتسليمى طائرات خلال عامى الأزمة ، أن تؤجل ذلك لما بعدها .

وهذا ما تفعله معظم شركات الطيران ، وتضغط بشدة على الشركات المنتجة للطائرات من أجل تنفيذه ، وغالباً ما تنجح فى ذلك بسبب الظروف القهرية التى تعرضت لها من جراء الأزمة العالمية وتداعياتها ، والذى تفعله الشركات المنتجة للطائرات لمواجهة ذلك هو التخفيض المناسب فى معدلات الإنتاج لتتناسب مع إنخفاض الطلب على الشراء الجديد ، وأيضاً لمواجهة طلبات تأجيل التسليم أو إلغاء الطلبيات المؤكدة ، وهو الأجراء الذى تُقدم عليه بعض شركات الطيران حتى لو سبب لها بعض الخسائر .

فربما يرى البعض أن خسائر محدودة ومحددة بسبب إلغاء الطلبيات أو تأجيلها ، هو أفضل بكثير من خسائر كبيرة وغير محددة ينتظر حدوثها إذا لم يُتخذ هذا الإجراء . وعادة ما تلجأ شركات إنتاج الطائرات إلى عرضٍ بتبكير التسليم لبعض شركات الطيران التى ترغب فى ذلك ، فى محاولة منها لموائمة ذلك مع طلبات التأجيل أو الإلغاءات الكثيرة التى تواجهها .

وأرجو ألا يظن البعض أن طلبات تأجيل التسليم ، أو حتى إلغاء الطلبيات التى تتقدم بها شركات الطيران إلى الشركات المنتجة للطائرات ، فى ظل الظروف القهرية التى تتعرض لها صناعة النقل الجوى من جراء تداعيات الأزمة المالية ، والتباطؤ الإقتصادى العالمى هو من قبيل سوء الأداء ، أو ينقص من مصداقية شركات الطيران ، بل العكس هو الصحيح ، فالشركات القوية ذات المصداقية هى التى تمتلك القدرات التخطيطية الواعية التى تُمكنها ليس فقط من وضع الخطط السليمة للتوظيف الأمثل لمواردها ، ولكن

التى تمكنها أيضاً من إبداء المرونة التخطيطية اللازمة فى مواجهة الأحداث التى لم تؤخذ فى الحسبان ، أو ثبت عدم سلامة تقديرها عند وضع هذه الخطط ، وكلما كان المسئولون عن التخطيط بشركات الطيران على القدر الكاف من المرونة ، وسرعة الدراسة لتحديث أو تعديل الخطط الموضوعة ، كلما قل التأثير السلبى للأحداث التى تواجهها هذه الشركات . ومن القواعد العامة أيضاً والتى شَرَع فى تطبيقها معظم شركات الطيران بالفعل ، هو التخفيض الفورى للإنفاق (Cost Reduction) ، فالإستثمارات طويلة الأجل يجب أن تُؤجل ، والإنفاق الذى لا يحقق عائداً سريعاً أكبر منه يجب أن يتوقف فوراً ، وإذا كان لا يمكن تسريح أعدادٍ من العاملين كما تفعل شركات كثيرة ، فيجب على الأقل تأجيل التعاقدات الجديدة للعاملين ، ناهيك عن الإنفاق الكثير الذى لا طائل من ورائه ، كل هذا يجب أن يُمنع تماماً.

والمردود الإيجابى لتخفيض الإنفاق معلوم للكافة ، فإذا كانت عائداتك ستنخفض رغماً عنك ولا تستطيع زيادتها ، فيمكنك على الأقل تخفيض نفقاتك بقدر المستطاع حتى تخفف من تأثير إنخفاض العائدات عليك .

ومن التأثيرات السلبية المباشرة للأزمة المالية على شركات الطيران ، ضعف مصادر التمويل المتاحة مع إرتفاع تكاليف هذا التمويل إذا توفر ، وهذا بديهى ، فمع ضعف السيولة المتاحة لدى البنوك والمؤسسات ، وزيادة مخاطر الإئتمان ، تقل معدلات الإقراض مع زيادة تكاليفه ، ولاشك أن ذلك من المسببات الرئيسية للتباطؤ الإقتصادى العالمى .

وقد يكون ضعف مصادر التمويل المتاحة أمام شركات الطيران ، وزيادة تكاليف التمويل، من الأسباب التى تساهم فى إتخاذ شركات الطيران قرارات تأجيل إستلام طلبيات الطائرات أو إلغاء بعضاً منها .

وما ذكرته ما هى إلا قواعد عامة لمواجهة تداعيات الأزمة العالمية ، وتأثيراتها السلبية الحادة على شركات الطيران خلال العامين القادمين ، أما الإجراءات التفصيلية التى يجب

إتخاذها ، فهذا ما يجب أن تحدده كل شركة طبقاً لظروفها الخاصة والظروف المحيطة بها، ويجب أن تضع شركة الطيران الخطط المنفذة لهذه الإجراءات وتتابع تنفيذها بدقة .

ويلجأ كثير من شركات الطيران إلى الإستشاريين العالميين أو بيوت الخبرة المتخصصة لدراسة أحوالها ، وتوقعات التأثيرات السلبية للأزمة عليها ، ثم وضع الأساليب والإجراءات والخطط اللازمة لمواجهة ذلك ، بل والإشتراك فى تنفيذها أيضاً .

وإتباع هذا الأسلوب ، أى الإستعانة بالخبرة العالمية فى مثل هذه الأحوال ، لا أراه متناقضاً مع التوصية بتخفيض الإنفاق ، فالتكاليف التى ستتحملها الشركة نظير الإستعانة بهذه الخبرة العالمية ، ستقل كثيراً جداً عن الخسائر الكبيرة التى قد تتحملها الشركة فى حالة الإعتماد على نفسها ولم تُحسن إتخاذ الإجراءات المناسبة .

وأتوقف عند هذا الحد فى هذا التوضيح عن تأثير الأزمة المالية والتباطؤ الإقتصادى العالمى على شركات الطيران، وأساليب مواجهة ذلك، مؤكداً مرةً أخرى أن الأزمة المالية الإقتصادية العالمية ستصيب الجميع حتماً، جميع الدول وجميع شركات الطيران، وإن إختلفت حدة التأثير من دولة إلى أخرى، ومن شركة إلى أخرى .

وأرجو ألا ينخدع البعض بتأخر حدوث التأثير فى بعض الدول النامية عنه فى الدول المتقدمة ، فهذا ما يحدث دائماً سواءً فى حالات الإنتعاش أو الركود الإقتصادى ، وذلك لسبب بسيط ، وهو أن الدول المتقدمة تكون هى دائماً صاحبة الريادة والمبادأة وإتخاذ القرارات ، أى صاحبة (الفعل) ، أما الدول النامية فتنتظر دائماً هذا (الفعل) ثم تبدى بعده (رد الفعل) ، وما بين (الفعل) و (رد الفعل) يكون هناك وقت يخدع الكثيرين فيظنون أن الأعصار سيخطئهم ، وأن أضراره لن تصيبهم .

الفصل الثالث عشر

السمة التجارية الجديدة

الفصل الثالث عشر

السمة التجارية الجديدة

المقصود بالسمة التجارية (Brand) لشركات الطيران هو كل ما يحدد هوية الشركة ، ويأتى فى مقدمة ذلك بالطبع الشكل الخارجى لطائرات الشركة ، ويتحدد الشكل الخارجى للطائرة بطريقة كتابة إسمها ، ورسم شعار الشركة على جسم الطائرة وذيلها الرأسى فى أغلب الأحوال ، وفى بعض الحالات يتم رسم شعار الشركة وكتابة إسمها على أجنحة الطائرة وخاصة سطحها السفلى ، ونادراً ما يُستخدم الذيل الأفقى للطائرة لهذا الغرض بسبب صغر مساحة سطحه ، فلا تُرى الأشكال أو الكتابة عليه أثناء إقلاع وهبوط الطائرة مثلما فى حالة الجناح ، كما أنه لا يُرى من بعيد أثناء وقوف الطائرة على الأرض مثلما فى حالة الذيل الرأسى .

وتُبدع الشركات الفنية العالمية المتخصصة فى إبتكار الشعارات المناسبة التى تُعبر عن هوية شركات الطيران ، وتتبلور هذه الهوية من خلال عناصر كثيرة جداً ، نذكر منها على سبيل المثال ، إسم الشركة وتاريخها ، ونوع الخدمة التى تقدمها ، وتاريخ البلد التى تمثله أو تعمل فيه ، والأسواق التى تعمل منها وإليها ، وغير ذلك مما يستدعى دراسة وافية بواسطة الشركات الفنية المتخصصة ، مع أصحاب الإختصاص المتميزين من شركة الطيران نفسها .

وتتفنن الشركات فى كيفية وضع الشعار على جسم الطائرة أو ذيلها الرأسى ، فيختلف حجم الشعار ، وقد يُستخدم كاملاً أو جزء منه ، وقد يُستخدم لون واحد للشعار ، أو تتعدد الألوان بداخله أو من حوله . وقد يُدمج الشعار مع إسم الشركة على جانبى جسم الطائرة،

أو على الذيل الرأسى أحياناً ، وقد يُفضل البعض أن يبتعد الشعار والأسم عن بعضهما فلا يطغى أحدهما على الآخر .

وليس الشعار وإسم الشركة فقط هما اللذان يستخدمان لجعل الشكل الخارجى للطائرة يعكس هوية الشركة ، فكثيراً ما تُستخدم الأشكال الفنية بالألوان المختلفة لتساهم مع الشعار والأسم فى إبراز هذه الهوية ، ولعل هذا يؤكد أنه لا يمكن إنجاز هذا الأمر بدون الإستعانة بالشركات الفنية المتخصصة ، بما تحويه من فنيين مبدعين ، وإمكانيات فنية أخرى .

وفى حالات غير قليلة ، وحتى زمن غير بعيد ، كانت تستعين بعض شركات الطيران ، وخاصة التقليدية منها ، أو ضعيفة الإمكانيات أو الخبرة ، بالشركات المنتجة للطائرات نفسها ، وتقدم الشركات المنتجة للطائرات هذه الخدمة لعملائها بواسطة إدارات التصميم التابعة لها ، والتى يمكنها من خلال الكوادر الفنية بها إقتراح عدة تصميمات للشكل الخارجى للطائرات فينتقى العميل إحداها ، وغالباً ما تكون هذه التصميمات بسيطة حتى يسهل تنفيذها بواسطة الشركة المنتجة للطائرات ، وهذا ما فعلته مؤسسة مصر للطيران قبلاً فى الحالات التى أرادت فيها تغيير شكل الطائرات ليعكس سمة تجارية جديدة .

وربما كان هذا الأسلوب فى قيام الشركات المنتجة للطائرات بإقتراح خيارات الشكل الخارجى للطائرات على عملائها لإنتقاء إحداها ، هو الأسلوب السائد أو الأكثر شيوعاً منذ عقد أو عقدين من الزمان ، وذلك عندما كانت شركات الطيران التقليدية (Legacy Carriers) تسيطر على معظم حركة النقل الجوى فى العالم ، وكانت الأسواق شبه موزعة ومحددة بين هذه الشركات من خلال الإتفاقيات الثنائية بين الدول ، التى تحدد نصيب كل دولة فى سوق النقل .

وعندما بدأت شركات الطيران منخفضة التكاليف (Low Cost Carriers) فى الظهور منذ ما يقرب من عقدين من الزمان ، ومع زيادة إنتشار شركات الطيران الشارتر التى تخصصت فى نقل المجموعات الكبيرة ، والأفواج السياحية ، فى رحلات مخططة ولكنها غير منتظمة ، وأيضاً مع تنامى نشاط إستئجار الطائرات بين شركات الطيران المختلفة ،

فقد أدى ذلك كله إلى إهتمام شركات الطيران بإبراز هوية شركاتهم بشكل أكبر وأكثر جاذبية على الطائرات التى تُشَغِلها هذه الشركات ، وأصبحنا نرى أشكالاً وكتابات على الطائرات لا تهدف إلى تحديد هوية الشركات التابعة لها فقط ، وإنما تهدف إلى الدعاية والترويج أيضاً .

فمع إزدياد حدة المنافسة فى الأسواق المختلفة من ناحية ، وإحتدام التنافس فى بعض الأسواق بين الشركات التقليدية والشركات منخفضة التكاليف من ناحية أخرى ، حدا ذلك بشركات الطيران ، على إختلاف أنواعها ، إلى إبتكار أساليب جديدة وغير نمطية للدعاية والترويج ، ولم تجد شركات الطيران أفضل من الطائرات نفسها ، التى تجوب أنحاء العالم وتخترق معظم الأسواق ، أن تكون أحدى الوسائل الهامة للدعاية والترويج ، وذلك إلى جانب دورها الأساسى فى عكس هوية الشركة التى تتبعها .

وقد بدأت الشركات منخفضة التكاليف فى الأخذ بهذا التوجه الحديث ، ثم تبعتها شركات الشارتر ، ومنذ عدة سنوات بدأت كثير من شركات الطيران التقليدية فى الأخذ بهذا التوجه أيضاً ليساعدها فى حلبة المنافسة مع الآخرين .

ونتيجة لهذا التوجه الحديث فى إستخدام الطائرات للدعاية والترويج ، إلى جانب إبراز الهوية ، تغير إلى حد كبير الشكل الخارجى للطائرات ، فبدأنا نرى شعارات شركات الطيران تُرسم بأحجام ضخمة على الطائرات ، وأحياناً يُستخدم جزء فقط من الشعار ، كما أصبحت الكتابة على الطائرات كبيرة الحجم ، وتمتد على معظم جسم الطائرة من الجانبين ، كما لجأ كثير من الشركات إلى كتابة عناوين المواقع الإلكترونية على أجسام الطائرات ، وأُستخدمت الألوان الجميلة مع الأشكال الفنية الرائعة ، أو الأشكال المُعبرة عن التاريخ أو الأسواق ، وأحياناً المناظر الطبيعية الخلابة المعبرة عن السوق الذى ستتوجه إليه الطائرة بركابها .

وكما أشرت ، فإن شركات الطيران التقليدية بدأت تأخذ بهذا النهج منذ عدة سنوات بعدما أحست بضغط المنافسة فيما بينها ، أو فيما بينها وبين الشركات منخفضة التكاليف ،

ورغم أخذ كثير من الشركات التقليدية بهذا النهج ، إلا أن معظمها قد راعى عدم الخروج عن خط الوقار الذى جاوزه الكثير من الشركات الأخرى غير التقليدية .

وليس فقط الشكل الخارجى للطائرة هو ما يعكس هوية الشركة التى تتبعها الطائرة ، فالتجهيزات الداخلية للطائرة لها دور كبير فى ذلك أيضاً ، فتقسيم الطائرة من الداخل ، ولون فرش مقاعد الركاب ، وألوان الجدران الداخلية للطائرة ، والرسومات التى قد تُرسم عليها ، أو على الستائر والفواصل التى تفصل بين الدرجات المختلفة للركاب داخل الطائرة ، كل هذا وغيره كثير ، يجب أن يشارك فى عكس هوية شركة الطيران ، كما يجب أن يكون متناغماً مع الشكل الخارجى للطائرة ، ولهذا تلجأ شركات الطيران إلى شركات متخصصة فى تصميم الديكور الداخلى لطائراتها ، ويتم ذلك غالباً فى مرحلة شراء الطائرات الجديدة ، ويتم بالتنسيق الكامل مع الشركات المنتجة للطائرات ومن خلالها .

ومن الشائع أيضاً إستخدام شاشات العرض بالطائرات الحديثة فى بث البرامج والموضوعات التى تعكس هوية شركات الطيران وتروج لها ، كما تُستخدم الإعلانات المباشرة من أجل ذلك فى بعض الأحيان .

ولاشك أن زى الضيافة الجوية ، من مضيفات ومضيفين ، من أحد العناصر الهامة جداً فى عكس هوية شركات الطيران ، ولهذا تلجأ معظم شركات الطيران إلى بيوت الأزياء العالمية لتصميم أجمل الأزياء التى تتناسب مع هوية الشركة ، وذلك بعد إجراء الدراسات الخاصة بذلك .

وليس ما ذكرته فقط هو ما يجب أن يعكس هوية شركة الطيران أو السمة التجارية لها ، وبالتالى يجب أن يكون منمطاً بمواصفات محددة ، فكل ما يتعامل معه عملاء الشركة، أو تقع أعين الجمهور عليه يندرج تحت ذلك ، ومن أمثلة ذلك مكاتب البيع الخاصة بالشركة بداخل الوطن أو خارجه ، فهذه المكاتب من الأدوات الهامة جداً التى تستخدمها شركات الطيران المختلفة ، وخاصة التقليدية منها ، فى إبراز هويتها والترويج والدعاية لها .

وإبراز الهوية لا يعنى فقط وضع شعار الشركة وإسمها على واجهة هذه المكاتب كما يظن الكثيرون ، بل أن ديكور المكتب وألوانه ، وترتيب الأثاث ، ومكاتب المديرين والموظفين ، وجميع الأجهزة المستخدمة بالمكتب ، وأيضاً زى الموظفين ، وغير ذلك من تفاصيل قد يندهش لها البعض ، يجب أن تعكس هوية الشركة تماماً ، ويجب أن تكون مُنمطة فى جميع المكاتب ، فلا تختلف من مكتب إلى آخر إلا فى حدود ما يفرضه إختلاف مساحات المكاتب ، وبالتالى يجب أن يَعنِى بوضع جميع هذه المواصفات متخصصون فى فن الديكور وتنسيق مكاتب البيع لشركات الطيران بعد إجراء الدراسات اللازمة ، وغالباً ما تستعين شركات الطيران بشركات فنية متخصصة فى ذلك .

وبخلاف مكاتب البيع لشركات الطيران ، فهناك مكاتب موظفى المحطة فى المطارات المختلفة التى تعمل منها شركة الطيران ، وأيضاً إستراحات الركاب بهذه المطارات ، وموظفى العلاقات العامة بالشركة ، وجميع المعدات الخاصة بالشركة والتى تعمل حول الطائرات ، وأيضاً العربات الخاصة بنقل الركب الطائر من طيارين ومضيفين ، وأتوبيسات نقل العاملين ، كل هذا وغيره كثير ، يجب أن يعكس هوية شركة الطيران ، ويساهم فى الترويج لها .

ومن الأشياء الهامة التى تعكس هوية أى شركة ، وليست شركات الطيران فقط ، هو "كروت العمل" (Business Cards) ، والترويسة الخاصة بمكاتبات الشركة ، وكيفية وضع شعار الشركة عليها ، ونوع الورق المستخدم ولونه ، وأيضاً مواصفات الأظرف التى تُستخدم لهذه المكاتبات ، وشكل الملفات الخاصة بالشركة ، وغير ذلك مما يتعلق بأمور المكاتبات والمراسلات ، والتى تُعتبر قنوات إتصال غير مباشر بعملاء الشركة مما يستوجب إبراز هوية الشركة فيها .

كما أن مكاتب موظفى شركات الطيران يجب أن تعكس هوية الشركة أيضاً ويشملها التنميط الواجب ، وخاصة مكاتب المديرين والموظفين ذوى الصلة المباشرة بعملاء الشركة .

وقد حاولت من خلال هذا السرد المختصر ، أن أُبين أن هوية الشركة لا تُحـدد بمجـرد وضع شعار لشركة الطيران إلى جانب إسمها ، وإستخدام ذلك بشكل تلقائى غير مـنمط مما يؤدى إلى تشويش عملاء الشركة ، وإظهارها بشكل غير منـضبط ، ويُـسيئ إلـى صورتها، كما يُشير إلى سوءٍ محتمل فى الأداء .

ويمكن توضيح ذلك بمثال بسيط ، فلو تصورنا إجتماعاً يضم ممثلى شركة الطيران مـع ممثلى جهة ما ، وتبادل الحضور كروت العمل الخاصة بهم ، فماذا سيكون إنطباع هـذه الجهة عن شركة الطيران ، إذا وجدوا أن كروت العمل الخاصة بموظفيها قد إختلفت فى أشكالها وطريقة الكتابة بها من موظف إلى آخر ، ولايجمع بينها إلا شعار الشركة فقط ، وقد يكون مختلفاً فى حجمه أو مكان وضعه على الكارت أيضاً . وكم سيكون الإنطبـاع سلبياً لدى جهة ما ، إذا تسلمت خطابين من نفس شركة الطيران بتنميط مختلف فى شكل الشعار ، أو الترويسه العلوية أو السفلية للخطابين .

ولاشك أن التفاصيل الكثيرة جداً التى تُحدد هوية الشركة ، تكون من الـضخامة بحيـث يجب أن يشملها كتاب يُحدد المواصفات الدقيقة لكل الجوانـب المحـددة لهويـة شـركة الطيران ، والتى أشرت إلى بعضها ، ويسمى هذا الكتـاب "**كتـاب الهويـة أو الـسمة التجارية" (Brand Book)** ، ويكون هذا الكتاب هو الدليل الذى يتبعه جميع العـاملين بالشركة بإلتزام كامل ، وذلك لإبراز هوية شركتهم بالشكل اللائق المنمط الذى يـضيف إليها ولا ينتقص منها .

كما يكون هذا الكتاب هو المرجع لإدارات المراجعة الداخلية بالشركة ، وذلك للتأكد مـن إلتزام جميع الأدارات المختصة بتنفيذ ما جاء فيه ، ممـا يـضمن عـدم الحيـود عـن مواصفات إبراز الهوية . ومن البديهى أن يُحَدث "كتابة الهوية" كلما رغبت الشركة فـى تعديل بعض المواصفات لجانب من جوانب إبراز الهوية .

وفى واقع الأمر ، فإن الجهد المطلوب لوضع "كتاب الهوية أو السمة التجارية" لـشركات الطيران ، ومع التخصصية والحرفية المطلوبين لذلك أيضاً ، قد حدا بمعظـم شـركات

الطيران أن تُسند هذه المهمة لشركات متخصصة ، تقوم بدراسات تفصيلية دقيقة عن شركة الطيران بمساعدة فريق عمل متميز منها .

ويجب ألا يُفهم أن هوية الشركة تنحصر فى السمات الظاهرية التى تبدو بها الشركة لدى عملائها أو المتعاملين معها ، فهناك علاقة قوية وترابط أكيد بين الهوية والسمة التجارية لشركة ما ومضمون الأداء بها ، وترتبط العناصر المختلفة المُشَكِلة لهوية الشركة مع مضمون الأداء بها من خلال السياسات التسويقية والإعلانية التى تتبعها الشركة ، فهذه السياسات تتأثر مباشرة بالسمة التجارية ، وهى بالتالى تُؤثر مباشرة فى مضمون الأداء بالشركة .

وفى الواقع لايمكن الفصل بين السمة التجارية لشركة ما ومضمون الأداء بها ، لأنه إذا حدث هذا الفصل أصبح الخطاب الذى توجهه الشركة إلى عملائها والمتعاملين معها لا يتناسب مع ما تقدمه الشركة إليهم من منتجات أو خدمات ، وبالتالى تفقد الشركة مصداقيتها لديهم ، وتهبط نتائج أعمالها حتماً . ومن هذا نجد أن تغيير السمة التجارية لشركة ما ، يجب أن يتم مع تبنى الشركة لإستراتيجيات تسويقية وسياسات إعلانية تتوافق وترتبط مع السمة التجارية الجديدة .

والآن ماذا عن **مصر للطيران وسمتها التجارية ، أو هويتها ، منذ إنشائها وحتى تحويلها إلى شركة قابضة** وشركات تابعة فى منتصف عام ٢٠٠٢ .

كما نعلم جميعاً فإن مصر للطيران أُنشئت فى السابع من مايو عام ١٩٣٢ تحت مسمى "الخطوط الهوائية المصرية" (Misr Air Work) ، وفى عام ١٩٣٥ تغير إسم الشركة إلى "مصر إير" (Misr Airlines) ، وفى عام ١٩٤٦ تغير الإسم مرة أخرى إلى "مصر للطيران" (Misr Air) ، وظلت الشركة محتفظة بهذا الإسم حتى عام قيام الثورة فى ١٩٥٢. وكانت تُميز طائرات الشركة خلال هذه المراحل الثلاث برسم العلم المصرى قبل الثورة على الذيل الرأسى للطائرة من الناحيتين ، وكان يُرسم العلم كاملاً بلونه الأخضر ويتوسطه الهلال والثلاث نجمات باللون الأبيض ، وكان يُكتب على مقدمة الطائرة من الناحيتين إسم الشركة باللغة العربية والإنجليزية .

وتغير إسم الشركة منذ عام ١٩٥٢ ليُصبح الإسم الحالى (مصر للطيران Egypt Air) باللغة العربية والإنجليزية أيضاً ، ولم يتغير شيئ فى شكل الطائرات عدا إستبدال العلم القديم بالعلم الجديد عندما قررت الدولة ذلك .

وبعد إتمام الوحدة بين مصر وسوريا وقيام الجمهورية العربية المتحدة ، تغير إسم الشركة من "مصر للطيران" إلى " شركة الطيران العربية المتحدة " ، وإستغرق ذلك الفترة من عام ١٩٦٠ حتى عام ١٩٧١ ، وكانت طائرات الشركة تُميزْ فى هذه الفترة بعلم الجمهورية العربية المتحدة على الذيل الرأسى للطائرة من الجهتين ، مع كتابة إسم الشركة على طول جسم الطائرة باللغة العربية والإنجليزية .

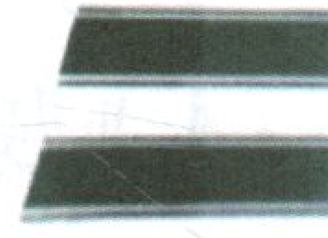
وستجد ياعزيزى القارىء فى (المرفق رقم ١١) ما يوضح العلامة اللفظية (الإسم والشعار) التى إستخدمتها مصر للطيران خلال المراحل المختلفة منذ إنشائها فى عام ١٩٣٢ وحتى عام ١٩٧١ .

ومنذ عام ١٩٧١ عادت الشركة إلى إسمها "مصر للطيران" (Egypt Air) ، وفى نفس الوقت بدأت قصة حورس مع مصر للطيران ، ففى الخامس من يناير عام ١٩٧١ وافق السيد الوزير أحمد نوح ، وزير الطيران المدنى فى ذلك الوقت ، على إختيار حورس شعاراً لمصر للطيران ، وكانت هذه هى المرة الأولى التى تستخدم فيها مصر للطيران شعاراً لها ، ومنذ ذلك الحين وحتى يومنا هذا ، لم تتخل مصر للطيران عن حورس كشعار لها ، وإن إختلف شكل إستخدامه على الطائرات ، أو فى باقى عناصر تحديد الهوية ، من مرحلة إلى أخرى .

ففى الفترة من عام ١٩٧١ حتى عام ١٩٨٢ ، كان يُرسم حورس باللونين الأحمر والأزرق داخل دائرة ذهبية ذات إطار أحمر ، وذلك على الذيل الرأسى للطائرة من الناحيتين ، وكان يُرسم على طول جسم الطائرة ، من مقدمتها وحتى نهايتها أسفل الذيل الرأسى ، خطين عريضين ، العلوى منهما باللون الأحمر ويتخلله نوافذ الطائرة ، أما الخط الأسفل فهو باللون الذهبى وأقل عرضاً من الخط الأحمر ، وبينهما فاصل ضيق بلون جسم الطائرة الأبيض ، وكان إسم الشركة يكتب باللغة العربية والإنجليزية باللون

الأسود على جسم الطائرة أعلى الخط الأحمر ، ويتوسط علم مصر بين إســـم الـــشركة بالعربية وإسمها بالإنجليزية .

العلامة اللفظية لمصر للطيران

1. Misr Air Work		الخطوط الهوائية المصرية (مصر للطيران) 1935 - 1932
2. MisrAirlines		شركة مصر اير 1946 - 1935
3. MisrAir		شركة مصر للطيران 1952 - 1946
4. EgyptAir		مصر للطيران 1960 - 1952
5. United Arab Airlines		شركة الطيران العربية المتحدة 1971 - 1960
6. EgyptAir	 	مصر للطيران 1971 -الآن



مرفق رقم (١١) العلامة اللفظية (الإسم والشعار) لمصر للطيران

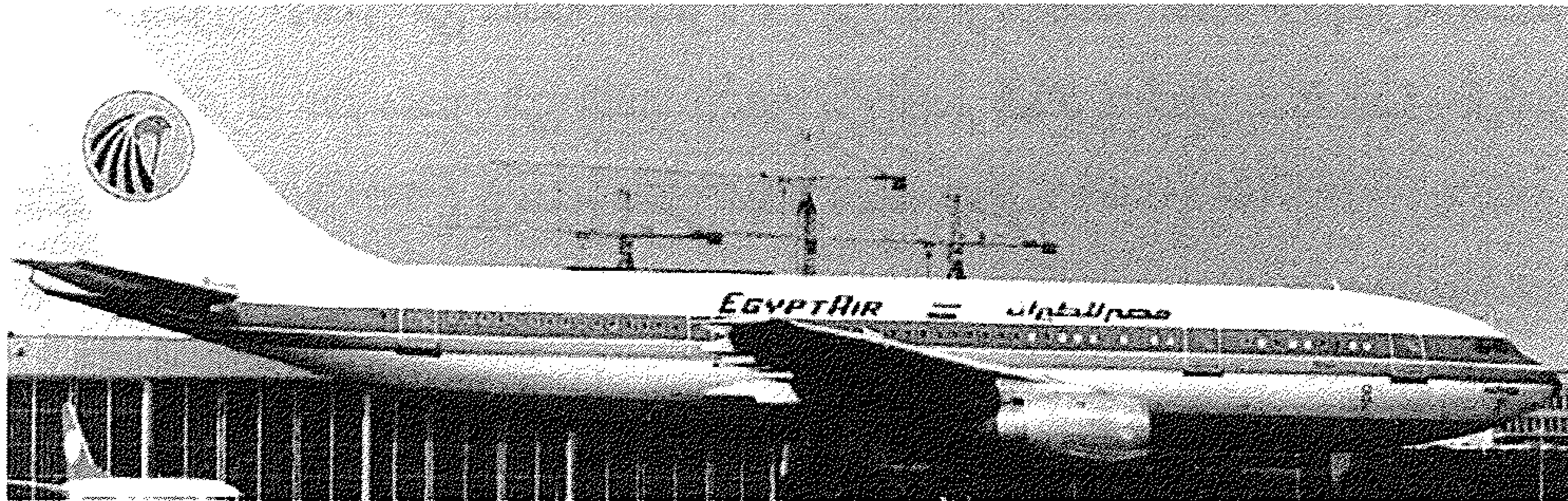
وستجد يا عزيزى القارئ فى (المرفق رقم ١٢) ما يوضح شكل طائرة مصر للطيران فى الفترة من عام ١٩٧١ حتى عام ١٩٨٢ .

بداية إستخدام حورس كرمز و شعار لمصر للطيران

1982 -1971



EgyptAir مصر للطيران



مرفق رقم (١٢) شكل طائرة مصر للطيران من عام ١٩٧١ حتى عام ١٩٨٢

وإختلف الأمر قليلاً فى الفترة من عام ١٩٨٢ وحتى عام ١٩٩٦ ، فقد إمتد الشريطين الأحمر والذهبى إلى الذيل الرأسى للطائرة حيث تخللهما (حورس) داخل دائرته ، كما أصبح اللون الأحمر هو المُستخدم فى كتابة إسم الشركة باللغتين .

وستجد أيضاً فى (المرفق رقم ١٣) ما يوضح شكل الطائرة فى الفترة من عام ١٩٨٢ حتى عام ١٩٩٦ .

1996 - 1982



EGYPTAIR

EgyptAir مصر للطيران



مرفق رقم (١٣) شكل طائرة مصر للطيران فى الفترة من ١٩٨٢ حتى ١٩٩٦

وفى عام ١٩٩٦ ، أقدمت مصر للطيران على تغيير الهوية وأسلوب إستخدام (حـــورس) بشكل جذرى ، فإذا تأملنا طائرة مصر للطيران منذ العام ١٩٩٦ ، نجد أن الذيل الرأسى بأكمله أصبح أزرق اللون ويتوسطه (حورس) بلونه الأحمر والذهبى ، كما تم طلاء المحركات باللون الأزرق أيضاً ورُسم (حورس) بلونيه عليها ، أما إسم الشركة فقد كُتب بالعربية باللون الأحمر فى مقدمة الطائرة ، وإلى جواره الإسم باللغة الإنجليزية بـــاللون الأزرق، وتحرك علم مصر إلى الثلث الأخير من جسم الطائرة أسفل بداية الذيل الرأسى. وستجد (المرفق رقم ١٤) يوضح شكل الطائرة منذ العام ١٩٩٦ .

١٩٩٦ - ٢٠٠٨



مصر للطيران EgyptAir



مرفق رقم (١٤) شكل طائرة مصر للطيران فى الفترة من ١٩٩٦ حتى ٢٠٠٨

وقد إستبدلت مصر للطيران منذ ذلك العام ، ١٩٩٦ ، الدائرة الذهبية التى كان يـــسكنها (حورس) منذ إتخذته شعاراً لها بشكل ذيل الطائرة الذى أصبح سكناً جديداً له .

وأصبح ذيل الطائرة الأزرق الذى يتوسطه رأس (حورس) باللونين الأحمر والذهبى هو الشعار المميز لهوية مصر للطيران الجديدة ، وأُستخدم هذا الشعار منـــذ ذلـــك الحـــين بمكاتب البيع ، وكروت العمل للموظفين ، وكشعار يتصدر المخاطبات ، وعلى عربـــات ومعدات الشركة ، وكذا جميع العناصر الأخرى المُميزة للهوية ، والتى سبق توضيحها.

وظلت هذه الهوية هى السائدة فى مصر للطيران ، حتى بعد أن تحولت من مؤسسة إلى شركة قابضة وشركات تابعة فى منتصف عام ٢٠٠٢ .

وعندما توليت رئاسة الشركة القابضة فى فبراير من عام ٢٠٠٣ ، وبدأنا برامج التطوير الشاملة التى تحدثت عنها فى فصول سابقة ، ومع بدء ظهور النتائج الإيجابية لهذه البرامج ، نادى كثيرون بتغيير السمة التجارية للشركة ، ولكنى لم أكن متحمساً لذلك ، فقد رأيت أن تغيير المظهر دون إستكمال تطوير المضمون سيكون ضاراً جداً بالشركة ، وسيؤدى إلى فقدانها لمزيد من المصداقية لدى عملائها ، تلك المصداقية التى كنا نحاول إعادة بنائها بجهد جهيد .

كنت أرى الأمر ككتاب جلدته بالية ومضمونه سيئ ، فإذا أعدت تجليده أو تغيير غلافه دون تحسين مضمونه بما يتناسب مع جلدته الجديدة ، أو غلافه البراق ، لإكتشف قراء هذا الكتاب خديعة الأمر وزيفه بمجرد تقليب صفحات الكتاب ، والإطلاع على بعضٍ من مضمونه .

ورغم أنى كنت أرى أن أوآن تغيير هوية مصر للطيران لم يحن بعد ، إلا أنى لم أمانع فى بعض المحاولات التى سعت إليها شركة الخطوط الجوية مع بعض الشركات المحلية المتخصصة ، والتى جلب بعضها بعض الشركات العالمية فى هذا المجال ، وحَضَرتُ أكثر من عرض نظمته شركة الخطوط الجوية مع هذه الشركات ، وإستفدنا كثيراً من هذه التقديمات والمناقشات الثرية التى كانت تُجرى خلالها .

ورغم ذلك لم يتجاوز الأمر مرحلة التقديمات (Presentations) ، أو تلقى عروضاً إبتدائية لم تُناقش بجدية من جانبنا ، حيث لم نشعر جميعاً وقتها أن الأمر بات ملحاً ، فمرة أخرى لم تكن برامج التطوير قد أتت ثمارها بعد ، كما أنه لم يكن قد مضى على إعادة تطوير الهوية الأخير لمصر للطيران فى عام ١٩٩٦ إلا سبع أو ثمان سنوات ، وعادة ما تقوم شركات الطيران العالمية بتطوير هويتها (Rebranding) كل عشرة أو خمس عشرة سنة ، وهذا ما أظهرته الدراسة الدقيقة التى أُجريت والتى سأتحدث عنها بعد قليل .

وبعد نجاحنا فى كثير من برامج التطوير ، من حصولنا على الأيوزا (IOSA) التى أفردت لها فصلاً خاصاً ، ونجاحنا فى ضبط مواعيد إقلاع رحلات الطائرات بشكل متميز ، وحصول شركة الصيانة على إعتماد الـ (EASA 145) ، ومركز التدريب على الـ (EASA 145) ، وتطوير أسطول شركة الخطوط الجوية ، وبدء تشغيل شركة إكسبريس بمنتج متميز لاقى ترحيباً كبيراً ، والتطوير الشامل لنظم المعلومات متضمناً التحول إلى نظام الحجز (أماديوس) المتطور جداً ، وبدء تشغيل برنامج فعال للمسافر الدائم ، والتحول إلى التذكرة الإلكترونية بنجاح كبير أشادت به منظمة (الأياتا) ، وإنشاء موقع جديد رائع لمصر للطيران على الإنترنت ، وتفعيل خدمة الحجز وما يصاحبها من خدمات أخرى من خلال هذا الموقع بفاعلية كبيرة .

وغير ذلك من برامج التطوير الأخرى التى طالت جميع الأنشطة وجميع الشركات ، وقد تُوج ذلك كله بنجاحنا فى مسعى الأنضمام إلى تحالف (ستار) العالمى ، أكبر وأقوى تحالفات الطيران العالمية وأكثرها فاعلية وديناميكية ، كما أنه الأكثر صرامة فى ضوابط ومتطلبات الإنضمام إليه .

فهذا النجاح كله غير موقفنا بالفعل من فكرة تطوير هوية مصر للطيران ، فالكتاب تغير مضمونه كليةً ، بينما الغلاف مازال يعبر عن مضمون قديم شديد السلبيات ، فقد إرتبطت الهوية فى ذهن العملاء بما إنطبع فى أذهانهم عن أداء مصر للطيران السيئ قبل تطويرها ، فالشعار الذى ألفوه أصبح يمثل تأخيراً فى مواعيد الرحلات ، وصعوبةً فى الحجز ، وسوءً فى الخدمة ، وغير ذلك من السلبيات الأخرى ، ولذلك كان لزاماً علينا فى هذه المرحلة أن نفكر بجدية فى تغيير الهوية بما يتناسب مع التطوير الذى حدث فى أداء الشركة ، والذى لمسه وأشاد به جميع المتعاملين معها .

وقد تواكب ذلك تماماً مع تلقينا الدعوة الرسمية للإنضمام إلى تحالف (ستار) ، ذلك الأمر الهام جداً فى مسيرة مصر للطيران ، والذى أفردت له فصلاً كاملاً من هذا الكتاب لأروى فيه تفصيلاً كيف تحقق هذا النجاح العظيم .

فبعد الإحتفال الرسمى بالتوقيع على دعوة مصر للطيران للإنضمام إلى تحالف (ستار) ، وكان ذلك بتاريخ ٢٠٠٧/١٠/١٦ ، أرسلت إلينا إدارة التحالف بياناً بالمتطلبات التى يجب أن تحققها مصر للطيران حتى تستكمل شروط إنضمامها للتحالف ، وقد تعرضت لذلك تفصيلاً فى الفصل الخاص بقصة الإنضمام للتحالف ، وكان من ضمن هذه المتطلبات أن تقوم مصر للطيران بعمل **الدليل المشترك للسمة التجارية بينها وبين تحالف (ستار) ، أو ما يسمى (Co Brand Book)** ، وكان لا يمكن لمصر للطيران تحقيق هذا المطلب إلا بعد أن تقوم بعمل دليل السمة التجارية الخاص بها (EgyptAir Brand Book) ، والذى لم يكن موجوداً بكل أسف ، فمصر للطيران لم يسبق لها عمل دليل السمة التجارية ، وربما يفسر ذلك أسباب التفاوت الكبير الذى كان يلحظه البعض فى عناصر تحديد الهوية للشركة ، فعلى سبيل المثال كانت كروت العمل للموظفين غير منمطة ولا يجمعها إلا شعار الشركة وإسمها ، وحتى الشعار كان أحياناً يرسم من اليمين إلى اليسار أو العكس ، وكان موقعه على كارت العمل يختلف من موظف إلى آخر .

كما كانت مكاتب البيع لا تُميز إلا بوجود شعار الشركة وإسمها على واجهة المكتب ، مع بعض المظاهر الداخلية التى تشير إلى مصر للطيران ، والتى تختلف من مكتب لآخر .
وغير ذلك من مظاهر عدم الإلتزام بنمط واحد لهوية الشركة إلى أدق تفاصيلها ، وكان ذلك يرجع بالتأكيد إلى عدم وجود دليل لهذه الهوية يلتزم به الجميع .

ورغم أن مؤسسة مصر للطيران قد إهتمت بعمل تجديد للهوية (Rebranding) فى عام ١٩٩٦ كما ذكرت ، وتوصلت بمساعدة شركة إيرباص إلى شكل جديد واضح لشعار الشركة ، وإستبدلت (حورس) فى الدائرة الذهبية بحورس الذى يتوسط ذيل الطائرة الأزرق ، وإستخدمت هذا الشعار الجديد مع إسم الشركة كأساس لهذه الهوية ، ثم طبقته بتعليمات مباشرة للمختصين ، إلا أنها لم تقم بعمل دليل يشمل كل التفاصيل الخاصة بأسلوب التطبيق فى المجالات المختلفة ، كما يشمل القياسات الخاصة بالشعار والإسم ،

ومواصفات الألوان ، وأماكن وضعهما ، والمسئول عن ذلك ، وغير ذلك من التفاصيل التى تضمن توحيد شعار الشركة وإسمها فى جميع الأماكن المصرح بإستخدامهما عليها .
والدليل لا يشمل فقط ما يتعلق بإستخدام الشعار والإسم ، وإنما يتطرق أيضاً إلى مواصفات كل العناصر المحددة للهوية كما أوضحت فى بدايات هذا الفصل ، وكما أشرت أيضاً فإن هذا الدليل هو الأداة التى تستخدمها إدارات المراجعة بالشركات لضمان إلتزام جميع العاملين بمواصفات تحديد الهوية .
على أى حال ، كان لزاماً على مصر للطيران بعد تلقيها دعوة الإنضمام للتحالف أن تقوم بعمل دليل هوية الشركة ، حتى يمكنها بعد ذلك عمل الدليل المشترك للهوية مع تحالف (ستار) ، ولهذا كان يجب علينا التحرك على وجه السرعة حتى لا يؤخر هذا الأمر موعد إنضمامنا الرسمى للتحالف . وكما قلت فقد تواكب هذا الإلتزام مع رغبة أكيدة تولدت لدينا جميعاً قيادات مصر للطيران فى ضرورة تغيير هوية الشركة ، وذلك بعد أن تغير مضمون الأداء تماماً ، وأصبح لزاماً تغيير الواجهة (واجهة الكتاب) .
وبعد التشاور مع الزملاء فى لجنة الإنضمام إلى تحالف (ستار) أثناء الإجتماعات المتتالية لهذه اللجنة ، أصدرت قراراً بتشكيل لجنة عليا لتحديد الشعار الجديد لمصر للطيران حتى يمكن عمل دليل الهوية المطلوب للشركة على أساسه ، وكانت اللجنة برئاستى وعضوية جميع السادة رؤساء الشركات التابعة ، وبعض السادة رؤساء القطاعات والمختصين بالشركة القابضة والشركات التابعة .
وكان يمكن بالطبع عمل دليل الهوية المطلوب إستناداً إلى شعار الشركة الموجود دون تغييره ، ولكن بعد مناقشات مستفيضة مع الزملاء بلجنة الإنضمام للتحالف ، إتفقنا جميعاً على ضرورة تغيير الشعار أولاً ، ثم عمل دليل الهوية للشركة ، وحتى يمكن بعد ذلك عمل دليل الهوية المشترك مع التحالف .
و**أسباب القرار بتغيير الشعار** كانت واضحة تماماً أمامنا ، فكما ذكرت كنا نرى أنه قد آن الأوان لتغيير الشعار القديم الذى كان يُذَكِر عملاء مصر للطيران بسلبيات الماضى ، والتى نجحت الشركة فى التخلص من معظمها ، كما أن الشعار القديم كان قد مر عليه

إحدى عشر عاماً ، وهو وقت مناسب تماماً لتغيير الهوية ، وخاصة أن الإتجاهات العالمية فى تطوير شعارات شركات الطيران قد طورت كثيراً من أساليب تصميم هذه الشعارات ، مما جعل شعار مصر للطيران تقليدياً بشكل كبير ، كما أن إحتدام المنافسة كان يستدعى أن يساهم شعار الشركة فى الترويج لها بشكلٍ أكثر فاعلية .

وعلاوة على ذلك فإن إنضمامنا إلى تحالف (ستار) هو حدث فاصل فى تاريخ مصر للطيران ، ويتطلب بالتأكيد شعاراً جديداً متطوراً للشركة ، وخاصة أن معظم الشركات الأعضاء فى تحالف ستار قد طورت شعاراتها عند إنضمامها للتحالف ، وتخلصت من شعاراتها التقليدية قبل الإنضمام .

ويضاف إلى كل ذلك أننا لو أنشأنا دليل الهوية إستناداً إلى الشعار القديم ، فسنضطر إلى إعادته مرة أخرى بعد فترة قصيرة عند الرغبة فى تغيير الشعار بعد ذلك ، وهو ما سيكلف مالاً ووقتاً يمكن توفيرهما بتغيير الشعار الآن ، والذى سيلازم الشركة لمدة لن تقل عن عشر سنوات .

ولم نتجاهل إستشارة إدارة تحالف (ستار) فى هذا الأمر ، والتى نصحت بإستغلال الفرصة وتغيير الشعار كما فعلت معظم الشركات الأعضاء فى التحالف ، وإن كانت قد أوضحت تماماً أن هذا ليس مطلباً للإنضمام للتحالف ، وإنما المطلوب فقط هو عمل دليل الهوية المشترك إستناداً إلى دليل هوية الشركة .

وقررت اللجنة العليا لتحديد الشعار الجديد التعاقد مع أحدى الشركات المتخصصة لمساعدتنا فى الوصول إلى أفضل الخيارات ، وبالفعل تم التعاقد مع إحدى الشركات المحلية المتميزة ، وقد فضلنا إختيار شركة محلية متخصصة فضلاً عن شركة عالمية ، حتى نتجنب طول الإجراءات المطلوبة للتعاقد مع شركة عالمية ، فيضيع وقت طويل جداً يؤخر إنضمامنا للتحالف كثيراً عن الوقت المخطط لذلك .

كما رأينا أن الإستشارى المحلى هو الأنسب لهذه المهمة ، فهو الأقدر على فهم الخلفية التاريخية لمصر للطيران وبلورة التراث المصرى فى شعار الشركة ، كما أنه سيكون

متاحاً طول الوقت مما يُمكن فريق العمل المتخصص بمصر للطيران من التنسيق الدائم مع كوادره .

وتم تشكيل فريق العمل بمصر للطيران من مجموعة متميزة جداً على رأسها الأستاذ أحمد الهجين مدير إدارة السمة التجارية (Brand) بشركة الخطوط الجوية ، وهو موظف موهوب ذو حس فنى عال ، وإنجازات فنية عديدة بالقطاع التجارى ، مما أهله تماماً لتولى مسئولية هذا المنصب الهام الذى يُنشأ لأول مرة بمصر للطيران ، وقد أجرى هذا الفريق دراسات هامة جداً ، كانت هى الركيزة الأساسية فى القرارات التى إتخذتها اللجنة العليا لتحديد الشعار الجديد لمصر للطيران ، كما عمل هذا الفريق بصفة دائمة مع فريق الشركة المحلية المتخصصة بعد التعاقد معها ، وكان هو حلقة الوصل بين هذه الشركة واللجنة العليا بمصر للطيران .

وباشر فريق عمل مصر للطيران برئاسة الأستاذ أحمد الهجين مهامه مع شركة (Synergy) التى وقع عليها الإختيار ، حيث بذل الإخوة العاملون بها جهداً كبيراً مع فريق العمل بمصر للطيران ، والذى قام بعمل دراسات مستفيضة عن تاريخ مصر للطيران وتطور السمة التجارية لها فى المراحل المختلفة ، وكانت مهمة شاقة بالفعل لأننا لم نجد توثيقاً بمصر للطيران عن كيفية تحديد السمات التجارية التى تبنتها طوال تاريخها ، ولا الأسباب التى دعتها إلى تغيير الهوية ، أو إجراءات تنفيذ ذلك ، كما لم يكن هناك أدلة للهوية كما أشرت .

وقد تنبهت إلى ذلك منذ اليوم الأول لإتخاذ قرار تجديد الهوية ، فتم تعيين الأستاذ طارق صقر مدير عام مكتب رئيس مجلس الإدارة أميناً للجنة العليا لتجديد الشعار ، وكلفته بالتوثيق الدقيق والكامل لكل إجراءات تجديد الشعار ، وضم كل الدراسات التى تُجرى ، وأيضاً التجارب والخيارات الكثيرة التى نستعرضها ثم نطرحها جانباً .

ولابد أن أشير هنا ، إلى أن **الحفاظ على تاريخ مصر للطيران** كان أحد شواغلى الكبرى، فقد كنت على قناعة تامة بأنه إذا كان المستقبل هو نتاج عمل اليوم الذى هو حاضرنا ، فإن حاضرنا هو نتاج جهد الأمس الذى هو ماضينا وتاريخنا ، فبدون الحفاظ على هذا

التاريخ والإستفادة من دروسه والبناء السليم عليه ، لن يكون حاضرنا جيداً ولا مستقبلنا باهراً . وقد عملت جاهداً من أجل توثيق تاريخ مصر للطيران الطويل والعريق ، فبدأت بتكليف السيد رئيس قطاع الأمانة ، فور تولى مسئولية الشركة القابضة ، بإعداد القاعة المواجهة لمكتبى لتكون معرضاً دائماً لصور رؤساء مصر للطيران منذ إنشائها ، وبالفعل تم ذلك وجُهزت القاعة على أحسن ما يكون ، وتصدرها تمثال نصفى للإقتصادى المصرى العظيم طلعت حرب مؤسس مصر للطيران ، وأصبحت هذه القاعة مزاراً لكل ضيوف مصر للطيران .

ثم شكلت لجنة كبيرة لتسجيل تاريخ مصر للطيران ، وكانت برئاسة السيد رئيس قطاع الأمانة أيضاً ، ومعه مجموعة متخصصة من الشركة القابضة والشركات التابعة ، وفى مقدمتهم الأستاذة يسرية رجب مدير عام الدعاية والإعلام بالشركة القابضة ، والأستاذ رفعت والى ، وقد تمكنت الأستاذة يسرية وبمساعدة المجموعة المتميزة معها ، من إستخراج بعض أجزاءٍ من تاريخ مصر للطيران لتُعرض فى العيد الماسى للشركة .

وبالفعل تم إصدار كتيباً جميلاً فى سلسلةٍ شهيرةٍ يحكى عن تاريخ بدء الطيران المدنى ومصر للطيران ، كما تم عمل معرض صور رائع يحكى تاريخ مصر للطيران فى لقطات ، ذلك المعرض الذى شرفه السيد الرئيس بالزيارة فى إفتتاح مبنى الركاب الثانى بمطار شرم الشيخ ، وقد أمرت بعد ذلك بنقل هذا المعرض ليُعرض بصفة دائمة فى المدخل الرئيسى لمبنى مصر للطيران ، وفى ظنى أن هذا كان قراراً صائباً ، فقد كنت أرى دائماً أن أفضل أسلوب للحفاظ على الصور هو عرضها .

ومن توافق الأمر أن معرض صور رؤساء مصر للطيران ، والذى كان بالقاعة العلوية المواجهة لمكتبى كما ذكرت ، كان أعلى القاعة السفلية بمدخل المبنى ، والمعروض بها المعرض الدائم للصور التاريخية لمصر للطيران ، ويصل ما بين المعرضين سلم حلزونى جميل كان يستخدمه ضيوف الشركة صعوداً أو هبوطاً لزيارة المعرضين.

وعندما غادرت مصر للطيران لم تكن لجنة التأريخ بمصر للطيران قد إنتهت من عملها بعد ، وأرجو أن تتمه على أحسن وجه بإذن الله .

وأعود مرة أخرى إلى الدراسات التى أجراها فريق العمل المتميز برئاسة الأستاذ أحمد الهجين ، مع الأساتذة من شركة (Synergy) ، حيث عُرضت على اللجنة العليا لتجديد الهوية فى سلسلة إجتماعات عديدة ومكثفة ، بدأت منذ نهايات شهر أكتوبر ٢٠٠٧ ، وإستمرت حتى بدايات شهر أبريل ٢٠٠٨ ، وقد صبرنا جميعاً على هذه الإجتماعات وتحاورنا خلالها حتى وفقنا الله إلى نجاح باهر لم نكن نتوقعه فى بداية الأمر .

كان يجب أولاً تحديد إتجاه التطوير، وذلك حتى تتمكن شركة (Synergy) مع فريق العمل فى تحديد الأفكار الأولية لهذا الإتجاه ، وكان المعروض إتجاهان للتطوير لإتخاذ قرار بالرسو على أحدهما ، الأول هو إستبعاد (حورس) كشعار لمصر للطيران والبحث عن رمز بديل تتخذه الشركة شعاراً لها ، وطُرحت الأهرامات المصرية الشهيرة كبديل فى هذا السياق ، أما الإتجاه الثانى للتطوير فهو الإبقاء على (حورس) شعاراً لمصر للطيران مع تطويره وتحديثه ليصبح أكثر شباباً وديناميكية .

وفى إطار الإتجاه الأول للتطوير، عرض الأستاذ أحمد الهجين دراسة ممتازة عن إمكانية إستخدام الأهرامات كشعار لمصر للطيران وكان عنوان الدراسة (Horus & Pyramids) وإتضح من هذه الدراسة ، أن الأهرامات تُستخدم كشعار لعشرات الشركات المصرية ، منها جريدة الأهرام ، والبورصة المصرية ، وحتى الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية ، شقيقة مصر للطيران فى قطاع الطيران المدنى ، تستخدم الأهرامات كشعار لها ، علاوة على شركات عديدة تستخدم الأهرامات إسماً لها وليس شعاراً فقط .

كما تبين من الدراسة أيضاً أن شعار الأهرامات يُستخدم عالمياً بكثرة ، فقناة ديسكفرى التليفزيونية تستخدمه ، وشركة أديداس ، وشركة ستروين ، وشركة (Triple Triangle) وشركات أخرى كثيرة .

كما أن الأهرامات هى فى واقع الأمر مقابر للفراعنة ، فهى ساكنة وجامدة رغم عظمتها، فكيف يمكن أن تكون شعاراً لشركة طيران تتحرك ، وتجوب الأجواء ، وترغب فى أن تجعل الخفة والديناميكية من عناصر الهوية الجديدة .

وبعد مناقشات مستفيضة حول الدراسة ، إستقر الرأى على إستبعاد خيار الأهرامات كشعار للشركة ، بعد أن وجدناه مستهلكاً محلياً وعالمياً ، ولا يعبر فى مضمونه عن الهوية التى نتطلع إليها .

وبإستمرار التشاور، رأينا جميعاً أن الإتجاه الثانى للتطوير هو الأفضل ، وهو الحفاظ على (حورس) كشعار للشركة ، مع تطويره ليلائم روح العصر والتوجهات الحديثة للشركة ، فقد رأينا أنه لا يمكن أن نهدر تاريخاً بناه (حورس) منذ ستة وثلاثين عاماً ، أى ما يقرب من نصف عمر مصر للطيران ، فنحن شركة تتطور وليس شركة تُنشأ من العدم ، والرسالة التى يجب أن تُوجه لعملائنا ، من خلال الشعار الجديد ، أننا نحافظ على تاريخ مصر للطيران العريق ، وخبراتها الهائلة التى تراكمت طول ثلاثة أرباع القرن ، وفى نفس الوقت طورنا الأداء تطويراً شاملاً لنحقق الرضاء الأكمل لعملائنا .

وقبل الشروع فى تطوير (حورس) كان لابد أن نحسم أمراً ، وهو هل يمكن تطوير شكل حورس ؟ ، أم أن لحورس شكل نمطى واحد فى التاريخ الفرعونى المصرى ولايمكن التغيير فى هذا الشكل ؟ ، وللإجابة على ذلك تعمقت دراسة الأستاذ أحمد الهجين فى تاريخ (حورس) والدراسات المحلية والعالمية التى أُجريت عنه .

ولن أُثقل عليك يا عزيزى القارئ بتفاصيل هذه الدراسة المستفيضة ، ولكن سأشير إلى بعض مقتطفاتها ونتائجها ، فقد قدمت الدراسة (حورس) بأنه أحد أشهر آلهة مصر القديمة عند الفراعنة ، ويرمز له بأنه "إله السماء المجنح" ، وتولّد الإسم "حورس" من الكلمة المصرية القديمة "هـ ر و" ، والتى تعنى "الفوقى" أو "الأعلى" (The above or Upon) ، فحورس هو الصقر الذى يحلق فوق كل الأراضى وكل البشر ، وهو الرمز الطبيعى للملك الذى يسود على مصر ، وبالتالى فهو الرمز المثالى لمصر للطيران التى تطير فوق مصر والعالم .

وستجد (المرفق رقم ١٥) يتضمن جزءً من مقال كتبه الدكتور "زاهى حواس" ، عالم الآثار الكبير والأمين العام للمجلس الأعلى للآثار ، وكان قد كتبه منذ عدة سنوات بعنوان حورس (الصقر الآله) HORUS (The Falcon God) .



HORUS

"The Falcon god"

By

Dr. Zahi Hawass

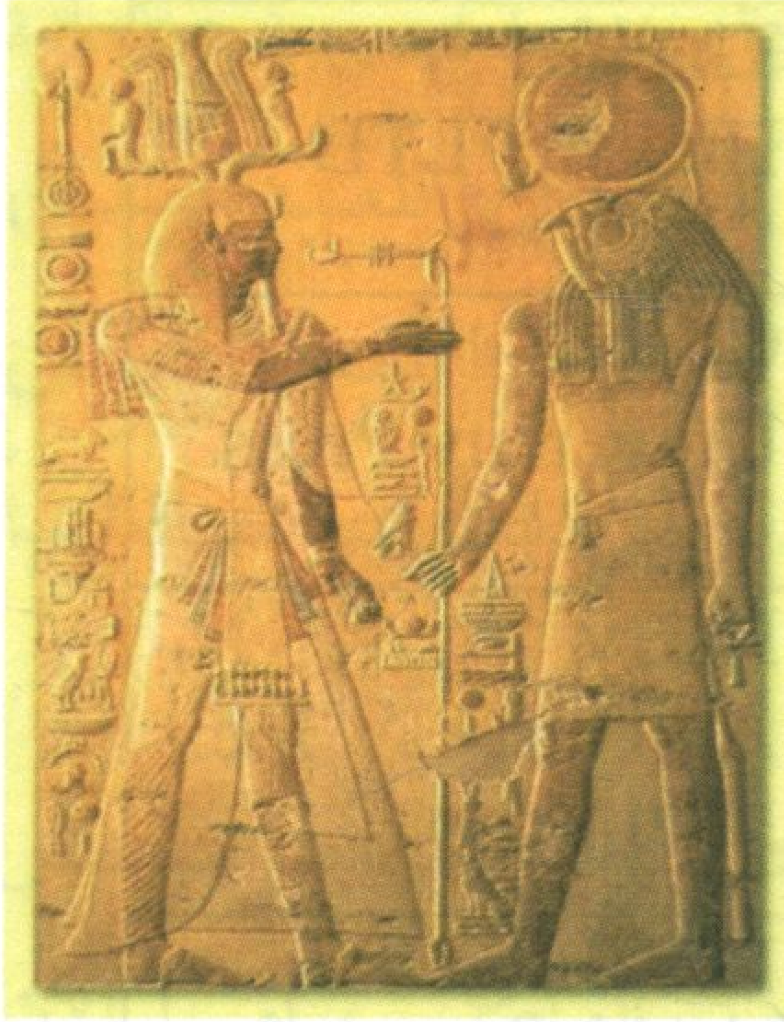
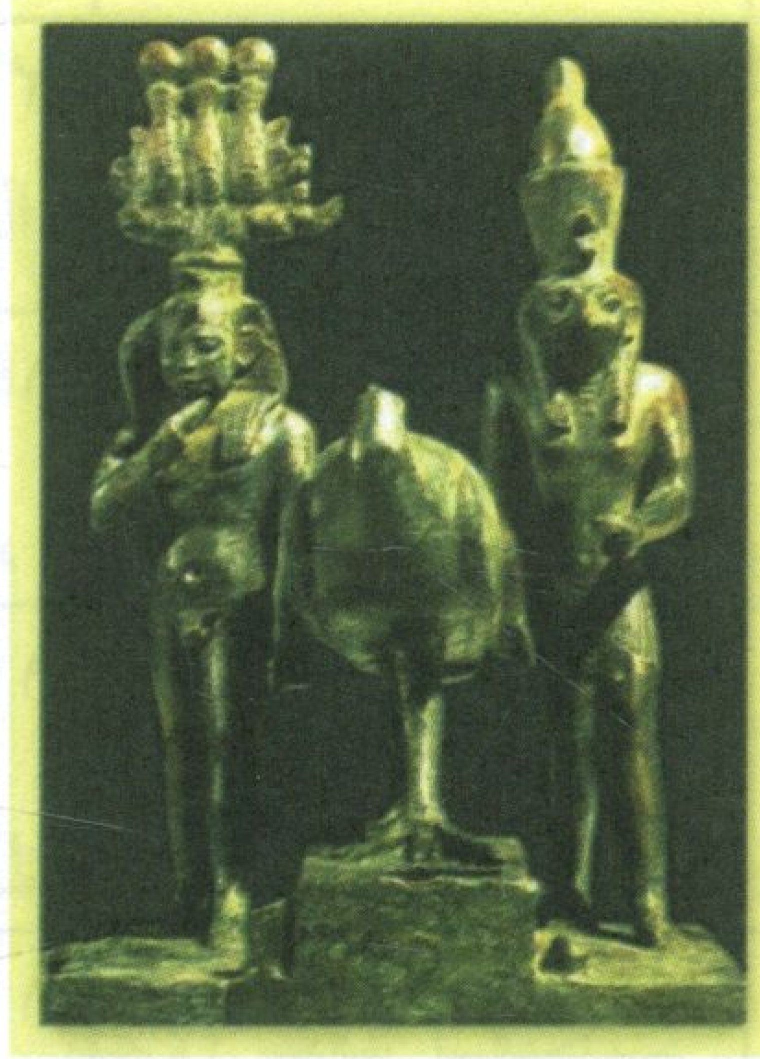
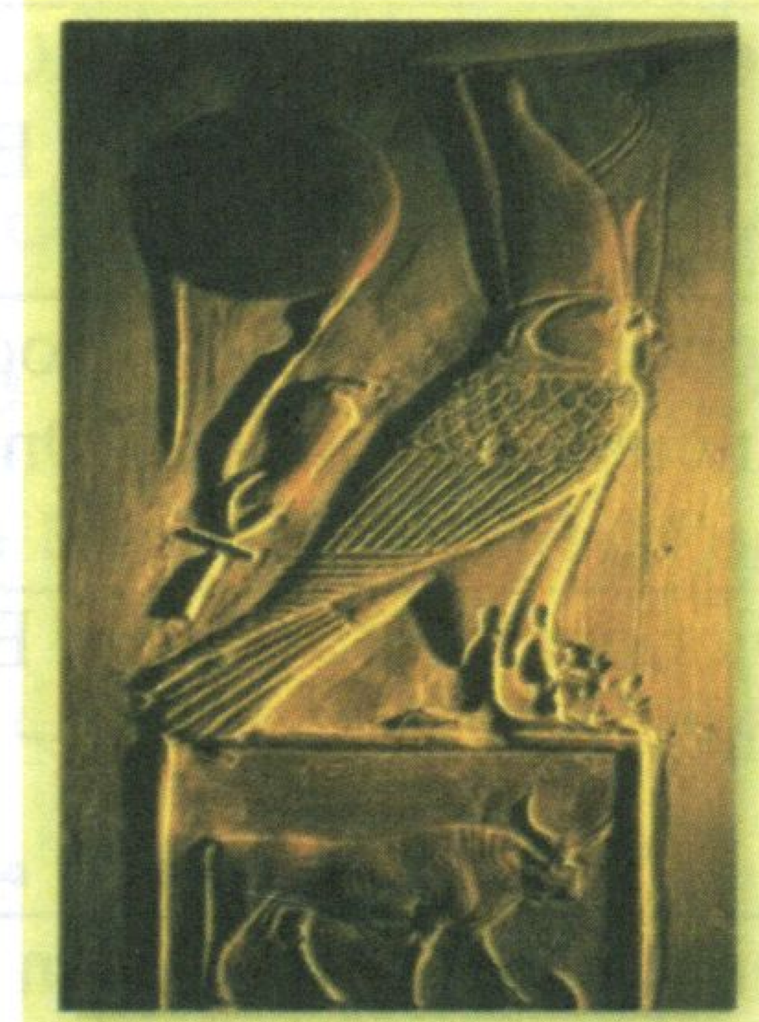


The god Horus is one of the most famous gods of ancient Egypt. Egypt Air has taken Horus as its Logo because of it ancient symbolism, as a winged god of the Sky, Horus, was this and more. The name "HORUS" stems from the ancient Egyptian word hr (her) which in its simple form was the preposition "above", "upon" so Horus the falcon soars above all the land and its inhabitants, and was, the natural symbol of the King who reigns over all Egypt.
It is also the perfect symbol for Egypt Air which flies throughout Egypt and the World.

مرفق رقم (١٥) جزء من مقال الدكتور / زاهى حواس

وتعرضت الدراسة بالتمحيص لشكل حورس ، وعما إذا كان قد ورد على هيئةٍ واحدةٍ فى الآثار الفرعونية المختلفة ، وتبين أن المصريين القدماء إتخذوا لحورس أشكالاً مختلفة ، بل أن رأس الصقر رُصدت على جسم إنسان يمثل الفرعون الإله جالساً علــى عرشــه ويحمل صولجان الملك ، ويمكن أن نتبين من الدراسات المختلفة أن المصريين القــدماء إتخذوا (حورس) كرمز للإله أكثر من إتخاذه إلهاً مادياً ذو شكل محدد واحد .

وستجد فى (المرفق رقم ١٦) خلاصة لإحدى هذه الدراسات التى تؤكد الأشكال المتباينة لحورس ، والتى أوردتها الآثار الفرعونية القديمة .

Horus is a complicated deity, appearing in many different forms and his mythology is one of the most extensive of all Egyptian deities. Indeed, he has so many different aspects that we must limit our discussion to those that are significant. At the same time, a judicious examination of the various Horuses and the sources relating to them supports the possibility that the roles in question are closely interrelated, and so they may be understood as different aspects of the same divine persona.

The original form of Horus was probably that of a sky god, known as "lord of the sky". The Egyptian word " her" (hor, har), from which the god's name is derived means "the one on high", or "the distant one",

مرفق رقم (١٦) الأشكال المتباينة لحورس

كما ستجد فى (المرفق رقم ١٧) بياناً بالمراجع التى إعتمد عليها الأستاذ أحمد الهجين فى دراسته عن (حورس) .

Ancient Gods Speak, The: A Guide to Egyptian Religion	Redford, Donald B.	٢٠٠٢	Oxford University Press
Atlas of Ancient Egypt	Baines, John; Malek, Jaromir	١٩٨٠	Les Livres De France
Complete Gods and Goddesses of Ancient Egypt, The	Wilkinson, Richard H.	٢٠٠٣	Thames & Hudson, LTD
Conceptions of God in Ancient Egypt: The One and the Many	Hornung, Erik	١٩٧١	Cornell University Press
Dictionary of Ancient Egypt, The	Shaw, Ian; Nicholson, Paul	١٩٩٥	Harry N. Abrams, Inc., Publishers
Dictionary of Egyptian Gods and Goddesses, A	Hart, George	١٩٨٦	Routledge
Egyptian Religion	Morenz, Siegfried	١٩٧٣	Cornell University Press
Gods of Ancient Egypt, The	Vernus, Pascal	١٩٩٨	George Braziller Publisher
Gods of the Egyptians, The (Studies in Egyptian Mythology)	Budge, E. A. Wallis	١٩٦٩	Dover Publications, Inc.
Oxford Encyclopedia of Ancient Egypt, The	Redford, Donald B. (Editor)	٢٠٠١	American University in Cairo Press, The

مرفق رقم (١٧) المراجع الخاصة بدراسة حورس

وبعد إستعراض هذه الدراسات الوافية ، إقتنعنا جميعاً بأن تطوير شكل رأس (حـــورس) الذى تتخذه مصر للطيران شعاراً لها لن ينال من تاريخه شيئاً ، وحتى تطمـــئن قلوبنـــا إتفقنا على أن نعرض الشكل النهائى لرأس حورس المطورة ، حال الأتفاق عليه ، علـــى السيد الدكتور زاهى حواس قبل إتخاذها شعاراً جديداً لمصر للطيران .

وقد يتساءل البعض عن **أسباب تطوير رأس (حورس)** ، والتي سبق اتخاذها شعاراً لمصر للطيران منذ مايزيد على العشرة أعوام ، وأسباب ذلك واضحة تماماً ، فعلاوة علي مايمثله الشكل القديم لسلبيات الأداء السابق ، إلا أن الشكل نفسه لم يعد يتناسب مع التوجه الجديد لمصر للطيران فى الانطلاق نحو العالمية مع تحقيق هدفها فى إستعادة الريادة الاقليمية ، فحورس القديم يعطى انطباعاً بالقِدم والسكون ، كما إن اللُغد أسفل الذقن يوحى بكبر السن ، وبالتالى ثِقل الحركة ، كما أن اللونين الذهبى والأحمر لرأس (حورس) يُستخدمان عادة فى ملابس الملوك وحوائجهم ، وهذا يعطى إنطباعا محافظاً وتقليدياً آن لمصر للطيران أن تتخلص منه .

وربما كانت هذه السمات مقبولة فى شعارات شركات الطيران عندما أتخذت مصر للطيران (حورس) شعاراً لها فى منتصف العقد الأخير من القرن الماضى ، أما الآن ومع تطور الاتجاه العالمى للتصميم ، فى عالم الطيران والسفر ، إلى التعبير عن الديناميكية والإنطلاق، والخفة وسرعة الحركة ، مع البساطة فى التعبير عن ذلك ، فقد أصبح (حورس) بشكله الكلاسيكى القديم لايعبر عن ذلك إطلاقاً .

وبناءً على ذلك ، كان يجب البدء بتطوير شكل رأس (حورس) لتخليصه من مظاهر كبر السن والوداعة والسكون ، وتحويله إلى شاب منطلق ومقتحم . كان الأمر بمثابة إجراء جراحة تجميلية لرأس (حورس) ، وقد أدت شركة (synergy) هذه المهمة علي خير وجه ، وعرضت علينا الشركة مراحل مختلفة لتطوير رأس (حورس) إنتهت إلى رده شاباً منطلقاً ومتحفزاً بالفعل ، فقد تخلص الرأس من لُغده ، والمنقار من تَقَوسَهُ الحاد ، كما أمتدت الرأس قليلاً للأمام معبرة عن إنطلاقها ، وزادت حدة فتحة العين للتخلص من الوداعة فى العين المستديرة .

وستجد فى (المرفق رقم ١٨) شكل رأس (حورس) قبل تطويرها ، ومراحل التطوير المختلفة وصولاً إلى الشكل النهائى الذى تم الأستقرار عليه .

وبعد الوصول إلى شكل الرأس المطور، والذى يعبر عن التوجه الجديد لمصر للطيران ، ويتناسب مع الإتجاهات الحديثة في تصميم الشعارات ، أصبح لزاماً بحث كيفية وضع

الشعار على الطائرة مع إسم الشركة . كان المطلوب الوصول إلى شكل للطـائرة يعبـر عن التوجه الحديث لمصر للطيران وصولاً لأهدافها ، شـكل يعبـر عـن الديناميكيـة والأنطلاق والخفة وسرعة الحركة ، كل ذلك مع بساطة فى التعبير كما أسلفت .

Horus Evolution



مرفق رقم (١٨) شكل رأس حورس ومراحل تطويرها

وهنا جاء دور الدراسات التحليلية ، والتمحيص الدقيق فيما أقدمت عليه الشركات العالمية والإقليمية ، التى سبقتنا فى تطوير السمة التجارية حديثاً مُستَخدِمةً الأتجاهات الحديثة في التصميم ، فقام فريق العمل المتميز برئاسة الأستاذ أحمد الهجين بعمل دراسة مقارِنة دقيقة (Bench marking) مع هذه الشركات ، وكانت نتائج هذه الدراسة أساساً للعمل الخلاق الذي أبدعته شركة (synergy) .

وفى هذه الدراسة ، تم دراسة إتجاهات التطـوير للـسمة التجاريـة (Rebranding) لخمس عشرة شركة طيران عالمية وعربية وأفريقية ، وتمت الدراسة عن فترة عقـدين لبعض الشركات ، أو لثلاث عقود لبعض الشركات التى طورت سمتها التجارية مـرتين خلال هذه الفترة ، وشملت الدراسة شركات عالمية كبرى مثل ، لوفتهانزا ، والخطـوط البريطانية ، ويونيتد الأمريكية ، وأيركندا ، ويو إس أيروايز ، والتايلاندية ، كما شملت طيران الخليج والتونسية ، والجزائرية ، وشملت أيضاً شركة طيران جنـوب أفريقيـا ، والكينيه .

وكان صائباً ألا تقتصر الدراسة فقط على الشركات العالمية الشهيرة ، أو تلك الأعضاء فى تحالف (ستار) فقط ، بل كان يجب ان تشتمل أيضا على الشركات العربية شرقاً وغرباً ، وكذا الشركات الأفريقية التى تطورت في السنوات الأخيرة ، وذلك حتى لاتكون هويتنا الجديدة غير مناسبة لإنتمائنا العربى أو الأفريقى .

وقد لاحظت الدراسة أن أستخدام شركات الطيران لذيل الطائرة كمكون أساسى لشعارها أصبح محدوداً للغاية ، بل ونادراً ، فمن بين إثنين وعشرين شعاراً (Logo) لشركات طيران عالمية وإقليمية ، لم نجد إلا شركتين فقط هما اللتان تستخدمان ذيل الطائرة مكون أساسى لشعارهما ، وهما شركة الخطوط الجوية لجنوب أفريقيا ، وشركة خطوط شنجهاى، أما باقى الشركات فقد تركت الشعار طليقاً بدون ذيل .

وأذكر فى هذا السياق ، أننا تناولنا هذه النقطة المحورية تفصيلاً أثناء الأجتماعات العديدة للجنة تطوير الشعار، والتى عرضت فيها شركة (synergy) أفكارها المختلفة نحو اتجاهات التطوير ، والبدائل المختلفة التى تُعبر عن هذه الأتجاهات ، ومازلت أتذكر كيف دافع هذا المدير الناجح من شركة (synergy) بحماسٍ كبيرٍ عن فكرة تحرير (حورس) من أَسرِه داخل ذيل الطائرة ، ودعوته إلى الأنطلاق ليأخذ طائرات مصر للطيران إلى آفاق بعيدة ، وكما ذكرت فقد أيدت الدراسة هذا التوجه تماما ، ولهذا أتخذنا قراراً هاماً بالتخلى عن ذيل الطائرة ، وإطلاق (حورس) شعاراً محلقاً لمصر للطيران ، بعد أن ظل لأكثر من ثلاثين عاماً حبيساً فى داخل دائرة ثم فى ذيل طائرة .

ثم تطرقت الدراسات إلى نقطة هامة أخرى ، وهى كيف نجعل أسم " مصر للطيران " على جسم الطائرة كبيراً وواضحاً ويُرى من مسافات بعيدة ، فقد كان من الملاحظ أن إسم الشركة كان لا يُرى بوضوح على أجسام الطائرات ، وخاصة الأصغر حجماً ، أثناء وقوفها على ترامك الطائرات بالقرب من بوابات الخروج بالمطارات المختلفة ، و كان هذا يتعارض مع الأتجاه العالمى الجديد نحو إستخدام الطائرات كوسيلة دعاية وترويج لشركات الطيران فى ظل أحتدام المنافسة الشرسة بينها ، كما أوضحت ذلك من قبل .

وكان يرجع سبب صغر حجم الكتابة على طائرات مصر الطيران ، إلى الكتابة باللغتين العربية والإنجليزية على جسم الطائرة ، وبحجم متساو لكل من اللغتين ، وكان لابد من إتخاذ قرار هنا ، وهو قرار حساس ، لأن التخلى عن إحدى اللغتين سيكون علي حساب اللغة العربية ، حيث أن شركات الطيران تخاطب العالم من خلال طائراتها ، واللغة الإنجليزية هى أكثر اللغات شيوعا وإنتشاراً فى العالم كله .

وجاءت الدراسة المتميزة التى أجراها فريق العمل مع الأستاذ أحمد الهجين لتساعدنا فى حسم هذه المسألة الحساسة ، فقد أوضحت الدراسة أن كثيراً من شركات الطيران العربية، وخاصة الكبيرة منها ، قد أتخذت نهجاً مشابهاً في تطويرها الأخير لسماتها التجارية ، فجعلت هذه الشركات الأسم باللغة الأنجليزية أكبر بكثير من الأسم باللغة العربية مما كان الحال عليه قبل التطوير ، ويمكن ملاحظة ذلك بسهولة بمقارنة السمة التجارية قبل وبعد التطوير لشركات الخطوط الجوية السعودية والإماراتية والقطرية ، وكذلك شركة طيران الشرق الأوسط اللبنانية (MEA) .

ولحسم مسألة إذا كان خيار إستخدام لغة واحدة يجب أن يكون لصالح اللغة القومية (العربية) ، أم لصالح اللغة العالمية (الإنجليزية) ، فقد أوضحت الدراسة أن شركات طيران مثل لوفتهانزا ، والخطوط الصينية ، والسنغافورية ، وإيروفلوت الروسية ، تستخدم اللغة الإنجليزية على طائراتها رغم إعتزاز هذه الشركات بلغاتهم القومية ، وفى هذا تأييد لفكرة عالمية التخاطب بين شركات الطيران وعملائها فى الأسواق الممتدة فى جميع أنحاء العالم .

وتوسعت لجنة تطوير الشعار كثيراً فى النقاش حول هذه النقطة الهامة والحساسة ، وكنا نوسع قاعدة المشاركين فى إجتماعات هذه اللجنة ، حيث كانت لاتقتصر فقط على أعضائها من رؤساء الشركات والقطاعات المعنية فقط ، بل كانت تضم الكثيرين ممن لهم صلة أو علاقة بالموضوع . وبوجه عام كنت أشجع دائما حضور أكبر عدد من كوادر مصر للطيران ، وخاصة الشابة منها ، لهذه الأجتماعات الموسعة ، وكنت أعتبر ذلك نهجاً تدريبياً هاماً لهم فى كيفية صنع القرارات الهامة عن طريق التحاور الجماعى .

وكم من المرات طالبتنى الأستاذه جيلان ، أو الأستاذه سماء ، بنقل مكان الإجتماع من القاعة الداخلية بمكتبى ، والتى كانت تسع ما يقرب من عشرين مدعواً ، إلى إحدى القاعات الكبيرة بالشركة والتى تسع العشرات ، وقد كنت أرحب بذلك على الفور وأفضله عن إختصار أعداد الحضور.

واتفقنا فى نهاية الأمر ، خلال مناقشات لجنة تطوير الشعار الموسعة ، على الكتابة باللغة الإنجليزية فقط على جسم الطائرة من الناحيتين ، وبأكبر حجم ممكن لحروف الكتابة يتناسب مع المساحة المتاحة من سطح الجسم الرأسى لكل طراز من الطائرات ، كما قررنا أيضاً الحفاظ على الهوية العربية للشركة ، وذلك بكتابة أسم "مصر للطيران" باللغة العربية على السطح الرأسى الخارجى للجسم الحامل لمحركات الطائرات ، وهذا الجسم يكون ضخماً ، وخاصة فى أنواع الطائرات العريضة ذات المحركين مثل (البوينج ٧٧٧) مما يُتيح سطحاً كبيراً للكتابة عليه باللغة العربية .

وكنا نعلم أن الكتابة باللغة العربية على محركات الطائرات لن تُرى من مسافات بعيدة، وخاصة للطرازات الأصغر من الطائرات ، ولكن رأينا أنه رغم ذلك فإن رؤية المصريين لإسم شركتهم باللغة العربية ، وهم يقتربون من الطائرات ويهمون بركوبها ، سيُعَظِم من إحساسهم بالإنتماء لشركتهم الوطنية .

ثم تعرضت الدراسات إلى شكل كتابة أسم مصر للطيران بالإنجليزية ، ووجدنا أنه يجب الحفاظ على نفس نمط الكتابة الحالى وبنفس اللون الأزرق ، وذلك تأكيداً لإستمرار الصلة بين الوجه الجديد المشرق لمصر للطيران وتاريخها العريق ، ولكننا أدخلنا تعديلاً بسيطاً على أسلوب كتابة الأسم بالإنجليزية ، فقد فضلنا أن يكون الأسم من مقطع واحد وليس من مقطعين فتكتب (EGYPTAIR) وليس (EGYPT AIR) .

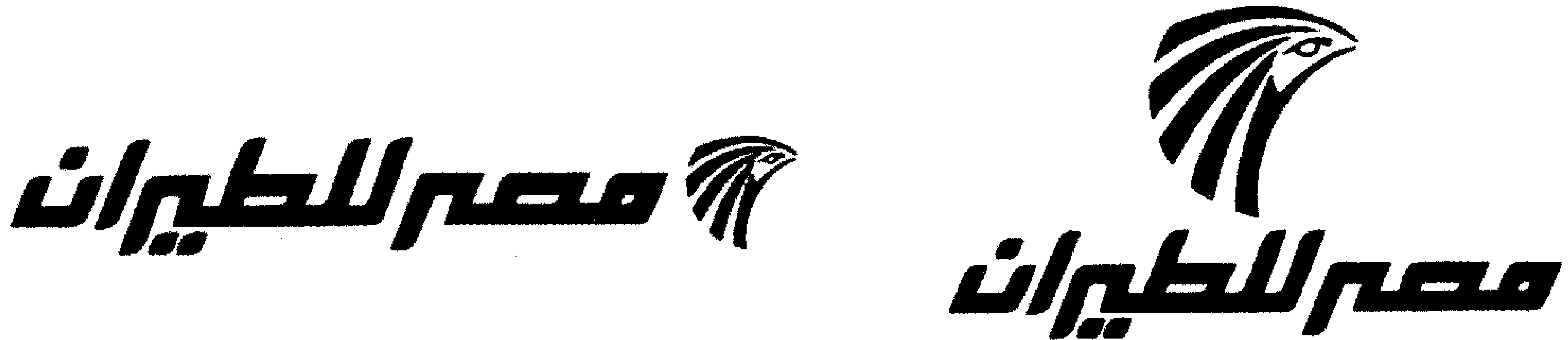
كما وافقنا على رؤية الإستشارى بأن يكون حرف الـ (E) بحجم أكبر كثيراً من باقى حروف الكلمة ، وكان هذا ضرورياً حتى يمكن وضع رأس (حورس) الجديد بنفس الحجم أمام إسم الشركة ، فيكون شعاراً جديداً لها يستخدم فى جميع المطبوعات والنشرات والإعلانات بتنميط واحد ، ويكون بديلاً لحورس الحبيس داخل ذيل الطائرة ،

وبهذا فقد أتاح دمج إسم الشركة فى مقطع واحد مع تصغير حرف الـ(A) إلى مستوى الحروف الأخرى ، أن تُوضع رأس (حورس) تالية لحرف الـ (R) وبفاصل مناسب عنه ، مع تكبير حجم الرأس لتكون بنفس حجم حرف الـ (E) .

وقد قامت شركة (synergy) بعرض بدائل كثيرة جداً لكيفية وضع (حورس) بطريقة فنية جذابة ومبتكرة إلى جانب إسم الشركة ، ليكون هو شعارها الجديد فى جميع مطبوعاتها وأيضا فى خطابها الإعلامى ، وبعد تمحيص وتدقيق شارك فيه جميع الزملاء فى أكثر من إجتماع موسع للجنة تطوير الشعار ، إتفقنا جميعاً على إنتقاء شكلين بسيطين لذلك ، أحدهما يبدو فيه (حورس) منطلقاً للأمام وساحباً أسم الشركة خلفه ، بينما الثانى يكون (حورس) منطلقاً عالياً وجاذباً إسم الشركة معه .

ويلاحظ إننا لم نستخدم إلا لون واحد فقط لحورس وإسم الشركة معاً ، وهو اللون الأزرق الداكن ، وذلك تأكيداً لنهج البساطة الذى سلكناه فى إختياراتنا ، كما عرضت الشركة بدائل لإستخدام ألوان أخرى ، غير الأزرق الداكن ، في حال عدم مناسبة هذا اللون لألوان بعض الأوراق التى سيُوضع عليها الشعار، وقد وافقنا على بدائل الألوان عند الحاجة لذلك ، على أن يتضمن دليل السمة التجارية كل هذا ، ولايتم الحيود عنه .

وستجد أيها القارئ الكريم فى (المرفق رقم ١٩) هذين الشكلين اللذين أصبحا الشعار الرسمى لمصر للطيران .



مرفق رقم (١٩) الشكلان الجديدان لشعار مصر للطيران

وفى الواقع فقد تميز هذا الأختيار، الذى يجمع بين حداثة التطوير والتعبير مع بساطة التنفيذ ، بميزة أخرى ، وهى دمج إسم الشركة مع إسم الوطن " مصر " فى كلمة واحدة كتعبير عن الإندماج الكامل بين الشركة والوطن الذى تحمل علمه .

ثم تصدى فريق العمل المتميز مع الزملاء الموهبين من شركة (synergy) إلى التحدى الكبير ، وهو كيفية صهر كل ما تم التوصل إليه ، وإخراجه فى شكل فنى جميل على طائرات مصر لطيران ، ليكون معبراً عن سمتها التجارية الجديدة . كنا نريد شكلاً جاذباً يعبر عن إنطلاق الشركة بقوة وشموخ نحو آفاق مستقبل عظيم ، وأن يتم التعبير عن ذلك ببساطة ، فلم يكن كافياً أن يُطور (حورس) ويصبح شاباً ، أوأن نتفق على أسلوب كتابة أسم مصر للطيران بالإنجليزية ، فالإتفاق على المفردات شئ ، أما صياغتها معاً لإخراج عمل فنى رائع فشئ مختلف تماماً .

وأشهد أن فريق العمل المشترك من شركة (synergy) ومصر للطيران قد بذلوا جهوداً كبيرةً جداً ، وعُرضت علينا عشرات الأفكار، وأضعافها من المحاولات والتجارب المضنية ، قبل أن نصل إلى إختيارنا النهائى الرائع حقاً .

وكان ضمن ما طُرح من أفكار تستوجب إتخاذ قرار بشأنها ، فكرة أن نستخدم جزءاً فقط من رأس (حورس) فى الرسم على الذيل الرأسى للطائرة من الجهتين ، كانت فكرة جديدة وجريئة ، ورغم أنى شاهدتها بنفسى على طائرات بعض الشركات العالمية من قبل ، إلا إننى طلبت من الأستاذ أحمد الهجين أن تتضمن دراسته المقارنة ذلك .

وجاءت دراسته لتؤكد أن هذا التوجه يساير أحدث إتجاهات التطوير لشعارات شركات الطيران فى العالم ، وأن عدداً من الشركات العالمية والإقليمية قد أخذت بهذا النهج ، ونجحت فى إبراز هويتها بشكل متألق ، ومن هذه الشركات شركة " يونيتد " الأمريكية العملاقة ، وشركة (TAP) البرتغالية ، وهما عضوان في تحالف ستار ، وكذا شركة طيران الخليج (Gulf Air) ، وشركة الخطوط القطرية (Qatar Airways) ، وبعد مناقشات مثمرة قررنا الأخذ بهذا النهج الحديث المتميز.

وهكذا تبلورت تماما عناصر التطوير للسمة التجارية على طائرات مصر للطيران ، فمن ناحية كان يجب الحفاظ على تراث مصر للطيران ، ورصيدها التاريخى الريادى ، وذلك من خلال الحفاظ على إسم الشركة وطريقة كتابته والالوان المستخدمة فيه ، وكذا الحفاظ على (حورس) كرمز لمصر للطيران دام معها لعشرات السنين ، وايضاً المحافظة على الهوية العربية للشركة ، بكتابة الاسم أيضاً باللغة العربية على محركات الطائرات .

كان ذلك هو جانب الحفاظ على التراث في عناصر التطوير ، أما جانب التطوير في الهوية، فهو تطوير شكل (حورس) نفسه ليصبح شاباً فتياً قوياً ومنطلقاً ، بدلاً من شكل السكون والوداعة ومظاهر الشيخوخة التى كان عليها ، كما يجب أن يكون رسمه على جسم الطائرة واضح قوى ، وبأكبر حجم ممكن على مقدمة جسم الطائرة لينطلق بها إلى عنان السماء ، وأن نستخدم الجزء الأمامي فقط من رأس (حورس) بحجم كبير على الذيل الرأسى للطائرة ، وكأنه يدفعها من الخلف ليساعد (حورس) المقدمة الذى يحلق بها منطلقاً . كانت فكرة جميلة وذكية ونبعت من نقاشنا وتحاورنا معاً خلال إجتماعاتنا المتتالية ، نحن أبناء مصر للطيران مع فريق شركة (synergy) المتميز ، ويَذكُر ذلك جيداً جميع الزملاء الذين شاركوا فى صنع هذا الإنجاز .

كما تبلور أيضاً شكل كتابة إسم مصر للطيران ليكون كلمة من مقطع واحد باللغة الإنجليزية ، وبنفس شكل الحروف التى كانت مُستخدمة قبلاً ، وبأكبر حجم يمكن أن تتيحها المساحة الرأسية لجسم الطائرة بعد (حورس) مباشرة ، مع مراعاة التناسب الواجب فى ذلك ، وعلى أن يُكتب إسم مصر للطيران باللغة العربية ، بنفس طريقة الكتابة السابقة تماما ، على أجسام حوامل محركات الطائرة من الجهة الخارجية لها ، وبأكبر حجم للكتابة يمكن أن تتيحها المساحة الرأسية لأجسام حوامل المحركات .

وقد أتفقنا فى البداية أن نستخدم لوناً واحداً فقط فى رسم (حورس) وكتابة إسم الشركة على الطائرة ، وذلك تمشياً مع نهج البساطة الذى قررناه ، وتخيرنا اللون الأزرق الداكن تأكيداً للحفاظ على تراث مصر للطيران كما أسلفت .

وبدأت شركة (synergy) فى عرض نماذج كثيرة جداً لأشكال الطائرة ، تـدور كلهـا حول بلورة ماأتفقنا عليه حتى ذلك الوقت بشكل فنى ، وكانت النماذج تتـشابه معـاً ولا تختلف إلا فى التفاصيل فقط ، وإنتقينا فى نهاية الأمر النموذج الأمثـل والـذى أرتأينـاه جميعاً مناسباً ، وكان هذا النموذج بدون التدرج فى اللون الأزرق المحيط بمقدمـة رأس (حورس) على مقدمة جسم الطائرة ، وكذا على الذيل الرأسى لها ، وأذكر أننـى كنـت صاحب إقتراح تدرج اللون الأزرق وطرحته على الزملاء فى أحد الأجتماعات الأخيرة.

وقد عرضت وجهة نظرى فى أن تدرج اللون الأزرق فى رأس (حورس) مـن الـداكن ناحية الرأس ، ثم الأفتح فالأفتح حتى الأطراف الأخيرة للريش المحيط بالرأس ، سـيولد إيحاءً قوياً لدى المشاهدين عن بعد وكأن (حورس) يطير بالفعل ، وأن الريش حول العنق يتطاير بتأثير الرياح فيخف لونه وتصبح أطرافه غير محددة .

كما أن تدرج اللون الأزرق حول الجزء المرسوم من رأس (حورس) على الذيل الرأسى للطائرة ، بحيث نبدأ بأفتح درجة للأزرق حول الرأس ، ثم نتدرج إلى الدرجات الداكنـة منه تجاه الذيل ، سيولد عمقا ويعطى إنطباعا بأن (حورس) يدفع الطائرة من خارج الذيل وليس مرسوماً عليه ، علاوة على النواحى الفنية الجمالية التى يـضفيها تـدرج اللـون الواحد .

وقد تولدت الفكرة لدىَّ من خلال المناقشة مع الزملاء فى اللجنة ، ومن مشاهداتى السابقة لبعض شعارات حديثة لشركات طيران كبيرة ، وكيف أضفى تدرج اللون فـى الـشعار لمسة جمالية رائعة ، وقد رحب الزملاء بالفكرة ، وإتفقنا على أن تبدأ شركة (synergy) تجاربها فى هذا الإتجاه .

وبعد أيام قليلة عادت إلينا (synergy) وفريق العمل بالتجارب النهائية ، مطبقـاً عليهـا فكرة تدرج اللون الأزرق للريش المحيط برأس حورس على مقدمة الطـائرة ، وتـدرج اللون الأزرق المحيط بالرأس على الذيل الرأسى للطائرة ، وفور عرض النموذج النهائى لم يتمالك معظم أعضاء اللجنة أنفسهم من إصدار صيحات الأعجاب والإستحسان .

وهكذا وبعد جهد جهيد بذله كل من شارك فى هذا العمل الخلاق ، تمكنا بفضل من الله سبحانه وتعالى أن نصل إلى الشكل النهائى المطور لطائرة مصر للطيران بالسمة التجارية الجديدة . ولاشك أن المجهود الخارق الذى بذله العاملون بشركة (synergy) ، وفريق العمل من مصر للطيران ، علاوة على الجهد الجماعى المنظم الذى تم إدارته بنجاح لشهور طويلة ، وشارك فيه جميع رؤساء الشركات ، والقطاعات المختصة ، ولفيف كبير من المختصين وغير المختصين بمصرللطيران ، كان وراء النجاح المشرف الذى تحقق فى النصف الثانى من شهر مارس ٢٠٠٨ .

وستجد فى (المرفق رقم ٢٠) الشكل النهائى لطائرة مصر للطيران بالسمة الجديدة .



مرفق رقم (٢٠) الشكل النهائى لطائرة مصر للطيران بالسمة الجديدة

وستلاحظ ياعزيزى القارئ أن تدرج اللون الأزرق قد نُفذ بأربع درجات من اللون ولكل درجة منطقة محددة ، وذلك لأنه لايمكن من الناحية العملية تنفيذ الطلاء على جسم الطائرة بدون حدود فاصلة فى اللون الواحد المتدرج ، وقد توصلت شركة مصر للطيران للصيانة إلى هذا الحل الأمثل ، بعد دراسات عديدة أجرتها مع كبريات الشركات العالمية المصنعة للطائرات ، وأيضاً الشركات المتخصصة فى طلائها ، ويجب أن أشيد هنا بالجهد الكبير الذى بذله الزميل المهندس عبدالعزيز فاضل رئيس شركة الصيانة فى هذا الصدد .

وعلى أى حال ، فإن الحدود الفاصلة فى اللون المتدرج على جسم الطائرة وذيلها ، لايمكن عملياً رؤيتها إلا من المسافات القريبة جداً فقط ، وهى الحالات التى تكون فيها الطائرة رابضة على الأرض والركاب يهمون بولوجها ، بينما تبدو الطائرة أثناء إقلاعها وهبوطها علي الممر ، أو عند تحليقها المنخفض ، وكأنها (حورس) ضخم وقوى ، ينطلق محلقاً فى الأجواء بشموخ وإباء بينما الريش يتطاير حول عنقه ، وحاملاً إسم مصر للطيران إلى عنان السماء ، ذلك الأسم البادى بوضوحٍ تامٍ لكل العيان .

كان الوقت يداهمنا ونحن نسابق الزمن من أجل الوصول إلى السمة التجارية الجديدة لمصر للطيران بأسرع وقت ممكن ، حتى لايؤثر ذلك على مخطط الشركة فى الأنضمام لتحالف (ستار) ، فكما أوضحت فى بدايات هذا الفصل ، كان لابد من إنجاز دليل السمة التجارية لمصر للطيران (Egyptair Brand Book) ، حتى يمكن بعدها عمل الدليل المشترك للسمة التجارية بين مصر للطيران وتحالف ستار(Co- Brand Book).

وأيضاً كان لابد من الإنتهاء من الشكل النهائى لطائرة مصر للطيران بالسمة الجديدة ، حتى يمكن الإنتهاء من الشكل النهائى لطائرة مصر للطيران التى ستحمل السمة المشتركة بين تحالف (ستار) وشركة مصر للطيران .

فطبقاً لنظام تحالف (ستار) ، كان يجب على جميع الشركات الأعضاء به طلاء عدد من طائراتها ، بنسبة لاتقل عن ثلاثة بالمائة من إجمالى عدد طائرات كل شركة ، بالسمة التجارية المشتركة ، ونظراً لأن موعد الإنضمام الرسمى لإنضمامنا لتحالف (ستار) أصبح وشيكاً ، فقد أستوجب ذلك سرعة الإنتهاء من الشكل النهائى للطائرة ذات السمة المشتركة ، حتى يمكن عرضها أثناء الاحتفال الرسمى بإنضمام مصر للطيران للتحالف.

وبعد الوصول إلى الشكل النهائى للطائرة ذات السمة التجارية لمصر للطيران ، أصبح من السهل الوصول إلى الشكل النهائى للطائرة ذات السمة المشتركة مع التحالف ، لأن التحالف له سمة تجارية محددة ، وتكون هى الغالبة على شكل الطائرة ، ثم يدمج معها إسم وشعار الشركة عضو التحالف بشكل فنى ، وبما يتناسب مع حجم ونوع الطائرة .

وبالطبع كان يجب أن توافق إدارة تحالف (ستار) على إقتراحنا لتصميم السمة المشتركة على طائرات مصر للطيران ، سواءً تلك الطائرات التى يجب ألا يقل عددها عن ثلاثة بالمائة وتكون سمة التحالف هى الغالبة عليها ، أو باقى طائرات الأسطول والتى ستكون سمة مصر للطيران هى الغالبة عليها .

وبالفعل نجح فريق العمل المشترك مع شركة (synergy) ، فى وضع الشكل النهائى للطائرة التى ستكون السمة الغالبة عليها هى سمة تحالف (ستار) ، وقد تم عرض المقترح على لجنة تطوير الشعار حيث إجتهدنا جميعاً فى إبراز سمة مصر للطيران على الطائرة ، ثم قام فريق العمل والمختصون بقطاع التحالفات بالتنسيق مع إدارة تحالف (ستار) لجلب الموافقة على مقترح مصر للطيران لشكل طائرة السمة المشتركة ، وقد تم ذلك بالفعل فى أوائل شهر إبريل ٢٠٠٨ على ما أذكر .

وستجد (المرفق رقم ٢١) يبين الشكل النهائى لطائرة السمة المشتركة مع تحالف (ستار)، حيث يظهر عليها بوضوح أن سمة التحالف هى الغالبة ، وهو مايفخر به جميع الشركات الأعضاء في تحالف (ستار) ، ويحاولون دائماً زيادة أعداد الطائرات التى تحمل هذه السمة الغالبة للتحالف فى أساطيلهم ، مما يعطى للشركة مصداقية أكبر لدى عملائها .



مرفق رقم (٢١) الشكل النهائى لطائرة السمة المشتركة مع تحالف ستار

ومن الجدير بالذكر ، أن شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية قد بذلت جهوداً كبيرة حتى تمكنت من طلاء طائرتين كبيرتين ، إحداهما من طراز (بوينج ٧٧٧) ، والأخرى من طراز (أيرباص ٣٣٠) ، لتكونا جاهزتين بالسمة التجارية الغالبة للتحالف فى الإحتفال بإنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) رسمياً ، والذى تم بالفعل فى الحادى عشر من يولية عام ٢٠٠٨ .

وبعد ذلك تطرقنا فى أعمال لجنة تطوير الهوية أو الشعار إلى أمر هام جداً ، وهو كيف ستكون **السمة التجارية للشركات التابعة** ، وقبل أن أوضح كيف توصلنا إلى قرارنا فى هذا الأمر، يجب أن أُبين كيف كان الحال قبل إتخاذ هذا القرار، فبعد تحويل مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة وشركات تابعة فى منتصف عام ٢٠٠٢ ، ورثت الشركة القابضة تلقائياً شعار مصر للطيران وتمسكت به ، وكذلك فعلت شركة الخطوط الجوية مع إضافة كلمة " الخطوط الجوية " باللغة العربية إلى أسم الشركة فأصبح " مصر للطيران للخطوط الجوية " ، وأيضاً إضافة كلمة (Airlines) فأصبح الإسم الجديد بالإنجليزية (Egypt Air Airlines) وكان يختُصر أحيانا إلى (Eypt Airlines) ، والذى كنت أراه أفضل لتجنب تكرار كملة (Air) فى الأسم ، أما باقى الشركات التابعة فقد أجتهدت كل منها فى خلق هوية جديدة تعبرعن نشاطها وعن إنتمائها لمصر للطيران.

وأذكر أننى عندما توليت المسئولية كأول رئيس لمجلس إدارة شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية ، كان موضوع إتخاذ شعار للشركة الوليدة ليعبر عن هويتها أحد الإجراءات الرئيسية المطلوب إتخاذها لإستكمال مقومات إنشاء الشركة ، وإجتهد الزملاء المختصون بشركة الصيانة فى عرض مقترحات كثيرة كشعار للشركة ، وعندما وجدت أن معظم هذه المقترحات يبتعد تماماً عن الشعار الرئيسى لمصر للطيران ، (حورس) داخل ذيل الطائرة ، أعترضت بشدة على ذلك ، وقلت لهم أن الخاسر فى هذه الحالة ستكون شركة الصيانة أولاً ، ثم مصر للطيران كمجموعة ثانياً ، لإن إبتعاد شعار شركة مصر للصيانة عن الشعار الرئيسى لمصر للطيران الأم ، يوجه رسالة لعملائنا بأن الشركة بصدد التخلى عن الرصيد الهائل من الخبرات الفنية ، والتى تراكمت لدى مصر

للطيران طوال عقود طويلة ، وكأول شركة طيران أدخلت صيانة الطائرات فى أفريقيا ، والمنطقة كلها من الخليج إلى المحيط ، وقبل الآخرين بسنوات طويلة .
فمنذ الأيام الأولى لإنشاء مصر للطيران فى عام ١٩٣٢ ، قامت الشركة بصيانة طائراتها بنفسها ، وأقامت قاعدة لصيانة الطائرات فى السنوات الأولى لإنشائها ، وكانت من أوائل مراكز صيانة الطائرات فى العالم ، وقد سبقت مصر للطيران كل الآخرين فى ذلك كما أشرت ، وذلك لسبب بسيط وهو أن المنطقة لم تشهد إنشاء شركات طيران أخرى بعد مصر للطيران إلا فى عام ١٩٤٥ ، حيث أُنشئت الخطوط العراقية وخطوط طيران الشرق الأوسط والخطوط الجوية السعودية ، أى بعد إنشاء مصر للطيران بثلاثة عشر عاماً كاملة ، فكيف يمكن لمصر للطيران للصيانة أن تغفل الإشارة إلى هذا التاريخ المجيد فى شعارها ، بتخليها عن شعار مصر للطيران الأم ، والذى لازمها لأكثر من ثلاثين عاماً وأعنى به (حورس) ، وقد أقتنع الزملاء فى شركة الصيانة برؤيتى ، وبالتالى تمسكت شركة الصيانة بشعار مصر للطيران الأم مع إضافة أسم الشركة إليه .
وتباين موقف الشركات التابعة الأخرى حول هذا الموضوع فى ذلك الوقت ، وقد قرر معظمها إتخاذ شعارات خاصة بها ، وبعيدة تماماً عن شعار مصر للطيران القابضة ، وأصبح لايربط هوياتها بهوية مصر للطيران سوى الأسم فقط ، ولم تتدخل الشركة القابضة فى هذا الموضوع حينئذ وتركته لقرار الشركات التابعة ، ويبدو أن البعض قد رأى فى إتخاذ شعارمغاير تماماً لشعار مصر للطيران تعبيراً عن الإستقلالية وهو ما كنت أراه ضاراً لأنه يفقد الشركات مصداقية ارتباطها بتاريخ مصر للطيران العريق .
على أية حال ، كان هذا هو الوضع عندما بحثنا هذا الموضوع فى لجنة تطوير هوية مصر للطيران ، وجاءت الدراسة المقارنة التى أجراها فريق العمل لتؤكد رؤيتى فى أن الشركات التابعة لشركات الطيران الكبيرة تتخذ شعاراً لها هو شعار الشركة الأم ، مع إضافة شئ إلى الشعار يميز كل شركة تابعة عن الأخرى ، وغالبا مايكون هذا الشئ هو إسم الشركة التابعة نفسه ، وخير مثال على ذلك شركة (لوفتهانزا) وشركاتها التابعة .

وكنت أتوقع أن يعترض بعضاً من رؤساء الشركات التابعة علـــي رأى فريـــق العمـــل المشترك بين مصر للطيران وشركة (synergy) ، وخاصة رؤســاء الـــشركات التـــي أتخذت شعارات بعيدة عن شعار مصرللطيران ، ولكنى فوجئت أن الجميع قد وافقوا دون إعتراض ، بل ورحبوا بذلك ، وأعتقد أن ذلك كان مبعثه ليس فقط ما ترسخ لديهم خلال السنوات الأخيرة من أن الأرتباط بتاريخ مصر للطيران هو تأكيد للمصداقية مع عمـــلاء شركاتهم ، ولكن لأنهم وجدوا أيضاً أنه من الخطأ حرمان شركاتهم من الإرتباط بـــشعار مصر للطيران وقد علا كعبها وأصبحت عضواً في تحالف (ستار) ، وحققت إنجـــازات رائعة خلال السنوات الأخيرة ، وكانوا هم جميعاً شركاء فى صنعها ، فكيف يحرمـــون شركاتهم بعد ذلك من جنيى ثمار كل هذا .

وقد سعدت بالفعل بترحيب السادة رؤساء الشركات بمقترح فريق العمل المشترك ، بـــأن يكون لجميع شركات مصر الطيران شعار واحد ، هو رأس (حورس) المطور أمام إسم مصر للطيران (EGYPTAIR) ، مع وضع إسم كل شركة تابعة أسفله . وقد عـــرض علينا فريق العمل عدة إقتراحات لأسلوب تنفيذ ذلك من الناحية الفنية ، وقد إتفقت أراؤنا علي الأفضل بينها ، وستجد (المرفق رقم ٢٢) يوضح شعارات الشركات التابعة .

EGYPTAIR Supplementary Industries

EGYPTAIR Duty Free

EGYPTAIR Karnak

EGYPTAIR Express

EGYPTAIR Medical Services

EGYPTAIR Ground Services

EGYPTAIR Cargo

EGYPTAIR In-flight Services

EGYPTAIR Maintenance & Engineering

مرفق رقم (٢٢) شعارات الشركات التابعة

وكما أشرت من قبل ، فقد كنت مهتماً جداً بتسجيل كل الأنشطة التى تمت لتطوير هوية مصر للطيران ، ويجب أن أشيد بالجهد الذى قام به الأستاذ طارق صقر وفريق العمل معه في هذا الصدد ، فلم تُترك شاردةً ولا واردةً إلا وتم تسجيلها وتوثيقها ، وأصبح لدى مصر للطيران ، ولأول مرة ، ملفات كاملة عن عملية تطوير هويتها بعد إنضمامها إلى تحالف (ستار) .

وقد شملت هذه الملفات كل المعلومات التى جلبناها ، بما فيها تاريخ الهوية في مصر للطيران ، وجميع الدراسات التى أُجريت بداية بأسباب إتخاذ قرار تطوير الهوية ، وجميع الدراسات التي أجراها فريق العمل ، ودراسات الاستشارى ، وجميع التجارب التى عُرضت ، وأسباب رفض بعضها ، ومطالب تطوير البعض الأخر ، والأجراءات الإدارية فى تشكيل اللجان والتعاقد مع الشركة الأستشارية ، وجميع محاضر إجتماعات اللجان وتوصيات كل إجتماع ، وغير ذلك من التفاصيل الدقيقة لكل ما قمنا به .

ولم أكتف بذلك ، بل طلبت من الاستاذ طارق صقر عمل مجلد ضخم يشمل جميع التجارب التي عرضتها شركة (synergy) على لجنة تطوير الهوية ، مع تسجيل رأى أعضاء اللجنة على كل تجربة ، ليكون مرجعاً تاريخياً لمصر للطيران فى كيفية إتخاذ قرارتطوير الهوية .

وقد تذيل الشكل النهائى لطائرة مصر للطيران بالهوية المطورة ، بتوقيع الموافقة من جميع السادة رؤساء الشركات التابعة أعضاء اللجنة ، كما شرفه السيد وزير الطيران المدنى بالإعتماد ، فقد كان لا يمكن أن نطلق شعاراً جديداً لمصر للطيران دون أن يوافق عليه السيد وزير الطيران المدنى، رئيس الجمعية العامة للشركة القابضة لمصر للطيران، وأذكر أن سيادته قد أثنى كثيراً على الأفكار الجريئة المتطورة التى تضمنتها الهوية الجديدة، وناقشنى فى مبررات بعض إتجاهات التطوير ، وكان سيادته راضياً عن النتائج التي توصلنا إليها .

وفي ظنى أن **النجاح الذى تحقق فى تطوير هوية مصر للطيران** ، أو سمتها التجارية ، ما كان يمكن أن يتحقق لولا هذا الأسلوب الراقى والمضنى الذى إتبعناه فى تطوير

الهوية ، من حيث الإعتماد على شركة متخصصة ، وإنتقائها بعناية ، وإشراك فريق عمل متميز من مصر للطيران معها ، وإجراء الدراسات العلميه الدقيقة ، ودراسات المقارنة اللازمة ، والنهج الجماعى فى المناقشة المستمرة لجميع الأفكار التى طُرحت ، حيث شارك فى ذلك أعلى مستويات الإدارة بمصر للطيران ، مع كل المتخصصين ، وكل من لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع ، ولا شك أن فى ذلك تأكيد آخر لمدى النجاح الذى يمكن أن تحققه الإدارة الجماعية بشفافية مطلقة ، رغم الجهد الشاق والدؤب الذى يتطلبه ذلك .

وكان لزاماً علينا أيضاً عرض الهوية الجديدة على مجلس إدارة الشركة القابضة ، وأبدى السادة الأعضاء إعجابهم الشديد ، كما قام السيد رئيس شركة الخطوط الجوية بإصطحاب فريق العمل المشترك إلى زيارة خاصة للدكتور زاهى حواس ، أمين عام المجلس الأعلى للأثار ، لعرض الهوية الجديدة عليه والإستماع إلى رأيه فيها ، وكنا قد اتفقنا مسبقاً فى إجتماعات اللجنة على ذلك كما ذكرت ، لأننا رأينا أنه لايمكن أن نطلق شكلاً جديداً لحورس دون أن نعرض ذلك على المسئول الأول عن الأثآر المصرية .

وقد كنت أتمنى حضور هذه الزيارة بنفسى ، ولكنى كنت فى مأمورية إلى النمسا لحضور إجتماع رؤساء الشركات الأعضاء فى تحالف (ستار) ، وذلك للاتفاق على موعد انضمام مصر للطيران رسمياً للتحالف ، وقد أبلغنى السيد رئيس شركة الخطوط بالترحيب والإعجاب الذى أبداه الصديق العزيز والعالم الفذ الدكتور زاهى حواس بشعار مصر للطيران الجديد ، بل وشرفنا بالتوقيع على الشكل المطور لحورس .

كما كان يجب إختيار الشعار اللفظى (Slogon) المصاحب للهوية الجديدة ، ولم نتردد كثيراً عندما عرض علينا فريق العمل المشترك شعار (إستمتع بالسما Enjoy The Sky) ، فقد وجدناه معبراً تماماً عن التوجه الجديد لمصر للطيران فى البحث عن رضاء العملاء ، وإعتباره المعيار الرئيسى لقياس نجاحنا فى الأداء .

وبعد أن أكتملت جميع الموافقات ، كان لابد من **تحديد موعد لإطلاق الهوية الجديدة** لمصر للطيران ، وتشاورنا في إجتماع للجنة ، وإتفقنا جميعاً على أن الموعد المناسب

تماماً هو يوم ٢٠٠٨/٥/٧ ، حيث يوافق العيد السادس والسبعين لمصر للطيران ، وهل توجد مناسبة أفضل من عيد ميلاد الشركة لإطلاق هوية جديدة لها ، وكلفنا الأستاذة يسرية رجب مدير عام الدعاية والأعلام ، وفريق متميز معها ، بالإعداد مع شركة (synergy) لإجراء إحتفالية كبرى فى يوم ٢٠٠٨/٥/٧ بهذه المناسبة .

كما تم تكليف الأستاذ أحمد الهجين بإعداد عرض شامل عن كيفية الوصول إلى الهوية الجديدة لمصر للطيران ، وأن يشمل هذه العرض الخلفية التاريخية لهوية الشركة ومبررات تغيير الهوية ، وملخص للدراسات التى أُجريت بما فيها الدراسات المقارِنة ، وإتجاهات التطوير وأسبابها ، والفوائد التى ستعود على الشركة من ذلك ، وغير ذلك من المعلومات التى تجيب عن جميع التساؤلات التى كنا نتوقع طرحها من السادة الصحفيين المدعوين .

وبالفعل أعد الأستاذ أحمد الهجين عرضاً شاملاً أسماه (Final Presentation) ، وتمت مراجعته معه عدة مرات حتى أتفقنا على كل شئ ، وكان مقدراً أن يعرضه بنفسه فى إحتفالية يوم ٢٠٠٨/٥/٧ .

وقد شاء الله أن أغادر مصر للطيران تاركاً منصبى قبل ثلاثة أسابيع فقط من موعد هذه الاحتفالية ، ولكنى لم أستطع إلا أن ألبى دعوة الزميل والصديق العزيز الكابتن توفيق عاصى فى حضور هذه الاحتفالية ، ولايمكن أن أصف المشاعر التى إنتابتنى لحظة إطلاق الهوية الجديدة لمصر للطيران ، كما لايمكن أن أعبر أيضا عن مدى تقديرى لفيض الحب الذى أحاطنى به زملائى فى مصر للطيران ، وأيضاً المودة الصادقة التى لمستها من كل السادة الحضور ، وخاصة أصدقائى الأعزاء صحفيى الطيران .

وقبل أن أنهى حديثى فى هذا الفصل ، قد يتساءل سائل ، و**هل الهوية الجديدة لمصر للطيران قد نجحت بالفعل** هذا النجاح المبهر الذى يجعلنا فخورين إلى هذا الحد بما أنجزناه ؟.

وللإجابة على ذلك ، سأروى حديثاً دار بينى وبين الصديق العزيز جيوفانى بيزنيانى ، المدير العام والرئيس التنفيذى لمنظمة شركات الطيران العالمية (الأياتا) (IATA) ،

وكان ذلك فى إحتفال مصر للطيران بالإنضمام الرسمى إلـى تحـالف (سـتار) ، ذلـك الأحتفال الرائع الذى تم فى أكثر البقع سحراً فى العالم ، ألا وهى " هـضبة الأهـرام " ، وكان ذلك يوم ٢٠٠٨/٧/١١ كما كان مخططاً بالفعل ، وكانت تضمنى مـع جيوفـانى مائدة واحدة ، بل وجلسنا متجاورين طوال الوقت .

وعندما ظهر الشعار الجديد متلألأً بأشعة الليزر على وجه الهرم الأكبر ، ومنوهـاً عـن إنضمام مصر للطيران لتحالف (ستار) ، وسط تهليـل وتـصفيق الحـضور ، فاجـأنى جيوفانى بسؤال لم أتوقعه ، إذ سألنى مباشرة عن الشركة التى صممت الهويـة الجديـدة لطائرات مصر للطيران ، والتى كان قد شاهدها فى الأحتفال الصباحى بالمطـار علـى طائرة مصر للطيران .

وعندما أبلغته بأنها شركة تسمى (synergy) ، تساءل عن جنسيتها ، ثم إنـدهش تمامـاً عندما أبلغته بأنها شركة مصرية ، فقد كان يتوقع أن تكون إحـدى الـشركات العالميـة الكبرى، وإسترسلت إليه موضحاً أنه مع تسليمنا بأن شـركة (synergy) هـى شـركة متميزة بالفعل ، إلا أننا إتبعنا أسلوباً مميزاً وشاقاً فى الوصول إلى السمة التجارية الجديدة لمصر للطيران، وشرحت له ما قمنا به بإختصار .

وبعد أن أصغى جيوفانى بإهتمام قال الآن عرفت السبب ، وشد على يدى وهو يقـول أن السمة التجارية التى توصلتم إليها هى فى رأيه أجمل سمة تجارية شاهدها لشركة طيران على الإطلاق ، وإنها تحمل سمات فنية متطورة ومعبرة تماماً ، مع توازن دقيـق بـين الوقار والبساطة .

أرجو أن يكون فى ذلك رداً كافياً ، وأتساءل بدورى أفبعد هذا الحـديث لايحـق لنـا أن نكون فخورين بما أنجزناه .

وعند هذا الحد أستأذنك أيها القارئ الكريم أن أنهى هذا الفصل عن السمة التجارية لمصر للطيران .

الفصل الرابع عشر

قصة نجاح
الشركات التابعة
لمصر للطيران

الفصل الرابع عشر

قصة نجاح الشركات التابعة لمصر للطيران

قبل إعادة هيكلة مؤسسة مصر للطيران فى منتصف عام ٢٠٠٢ ، وتحويلها إلى شركة قابضة وشركات تابعة ، كان الهيكل التنظيمى للمؤسسة يتكون من قطاعات كثيرة تتبع رئيس مجلس إدارة المؤسسة مباشرة ، وكان بعض هذه القطاعات يتولى إدارة الأنشطة المباشرة لنقل الركاب والبضائع ، وهى قطاعات العمليات والتجارى والبضائع أو الشحن الجوى ، وكان بعضٌ آخر من هذه القطاعات يتولى إدارة الأنشطة الخدمية الضرورية لنشاط نقل الركاب والبضائع ، وهى أنشطة الصيانة والخدمات الأرضية والخدمات الجوية ، وكانت الإدارة العامة للضيافة الجوية تتبع قطاع الخدمات الجوية ، رغم أن نشاط الضيافة الجوية من الأنشطة المباشرة لنقل الركاب ، وقد تعرضت لهذا الموضوع فى الفصل الخاص بتميز الضيافة الجوية ، وأوضحت أنه كان وضعاً خاطئاً يجب تصويبه ، وهو ما حدث بعد ذلك بالفعل .

وكانت هناك قطاعات أخرى تدير أنشطة تجارية أو خدمية ليس لها علاقة بنشاط نقل الركاب أو البضائع ، وهى قطاعات السياحة والأسواق الحرة والخدمات الطبية.

أما باقى القطاعات ، فهى القطاعات المتعلقة بالشئون الإدارية والمالية والقانونية والتخطيط والتدريب وغيره ، وهى قطاعات كان كل منها يؤدى مهامه لجميع القطاعات والعاملين بالمؤسسة .

وعند إنشاء الشركة القابضة ، وطبقاً لدراسات بيت الخبرة العالمى ، واللجنة التى شكلها السيد وزير الطيران المدنى ، والتى أشرت إليها فى فصل آخر من هذا الكتاب ، تقرر تحويل القطاعات المسئولة عن إدارة نشاط نقل الركاب إلى شركة للخطوط الجوية ، وشملت قطاعى العمليات والشئون التجارية فى بادئ الأمر ، ثم أنشأت الشركة قطاعاً للتخطيط ، وأنتقلت إليها بعد ذلك الإدارة العامة للضيافة الجوية ، وأصبحت تابعة لقطاع العمليات بالشركة .

كما تم تحويل قطاع البضائع إلى شركة للشحن الجوى ، وقامت الشركة بإستكمال مقوماتها التنظيمية بإنشاء إدارة عامة للعمليات ، ونُقل إليها الطيارين المتخصصين فى الشحن الجوى من شركة الخطوط الجوية ، ثم أستكملت الشركة باقى مقوماتها التنظمية بعد ذلك .

أما القطاعات الأخرى والتى كانت تمثل مراكز تكلفة يمكن فصلها ، فقد تقرر تحويلها هى الأخرى إلى شركات تتبع الشركة القابضة ، وبالتالى أُنشئت شركات الصيانة والأعمال الفنية ، والخدمات الأرضية ، والخدمات الجوية ، والسياحة والأسواق الحرة .

وبالتالى فقد صدر القرار الجمهورى بتحويل مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة وست شركات تابعة فقط فى بداية الأمر، وهى التى أشرت لها .

وبعد فترة قصيرة ، قد تكون ثلاثة أو أربعة اشهر ، قررت الجمعية العامة للشركة القابضة لمصر للطيران ، والتى يرأسها السيد وزير الطيران المدنى ، إنشاء الشركة السابعة ، وهى شركة الخدمات الطبية .

ثم قررت الجمعية العامة مرة ثانية ، ثم ثالثة ، إنشاء شركة الصناعات المكملة ، ثم شركة أكسبريس ، حيث أُنشئت الأولى فى عام ٢٠٠٥ ، والثانية فى عام ٢٠٠٦ ، وقد أفردت لكلتاهما فصلاً مستقلاً من هذا الكتاب يحكى قصة إنشاء كل منهما تفصيلاً .

وعلى هذا ، فعندما أذن المولى سبحانه وتعالى أن أغادر مصر للطيران فى منتصف أبريل من عام ٢٠٠٨ ، كان عدد الشركات التابعة للشركة القابضة والتى تملك جميع أسهمها تسع شركات ، هى الخطوط الجوية ، الشحن الجوى ، الصيانة والأعمال الفنية ،

الخدمات الأرضية ، الخدمات الجوية ، السياحة والأسواق الحرة ، الخدمات الطبية ، الصناعات المكملة ، وأكسبريس .

والآن ماذا حققت هذه الشركات فى رحلتها طوال خمس سنوات ، ومنذ أصبحت شركات مستقلة تابعة للشركة القابضة لمصر للطيران ؟ .

قبل أن أتطرق بإيجاز إلى ماحققته كل شركة من الشركات التابعة ، يجب أن أشير إلى طبيعة عمل الأنشطة الخدمية وقت أن كانت تديرها قطاعات بالمؤسسة ، وقبل أن تتحول هذه القطاعات إلى شركات تابعة .

وكماأشرت من قبل ، فقد أنشأت مصر للطيران الأنشطة الخدمية فى بادئ الأمر لتلبى المطالب الذاتية لها فقط ، بمعنى أن طاقة هذه الأنشطة كانت محدودة بما يخدم نشاط نقل الركاب والبضائع بمصر للطيران فقط . ثم تطور الأمر بعد ذلك لأسباب مختلفة مما أدى إلى زيادة طاقة هذه الأنشطة كماً ونوعاً ، وجعل القائمون عليها ينظرون فى تسويق فائض الطاقة خارج مصر للطيران .

ومن الأسباب التى كانت تؤدى إلى زيادة الطاقة الأنتاجية لنشاط ما عما كان مخططاً لها، وتحتاجه مصر للطيران بالفعل ، أن الطاقة الأدنى لبعض الخطوط الأنتاجية ، والتى كانت ترغب مصر للطيران فى إقتنائها ، كانت تزيد كثيراً عن الإحتياج الفعلى للشركة ، مثلما حدث عند جلب خط لإنتاج الوجبات لقطاع الخدمات الجوية ، وكانت طاقته الإنتاجية تزيد مرتين أو ثلاثة عن إحتياج مصر للطيران ، وذلك على الرغم من أن طاقة هذا الخط كانت الأقل من المعروض عالمياً فى ذلك الوقت .

ومثل هذا الأمر تكرر فى أنشطة أخرى فى هذه القطاعات الخدمية ، إذ لايمكن عملياً جلب الطاقات الإنتاجية للمعدات طبقاً لإحتياجات مصر للطيران الفعلية ، وإنما سيكون بها فائضاً كمياً بالقطع .

أما من ناحية الفائض النوعي ، فمبعثه غالباً ما يكون خروج بعض طرازات الطائرات أو المعدات من الخدمة بمصر للطيران ، وذلك بعد أن تكون قد توفرت إمكانية تقديم خدمة معينة لها .

وكما أوردت ، فإن القائمين على هذه القطاعات الخدمية بمصر للطيران كانوا ينظرون فى تسويق فائض الأنشطة الخدمية المسئولين عن إدارتها ، سواءً كان الفائض كمياً أو نوعياً ، وإن كان ذلك غالباً ما يتم على إستحياء رغم أهميته الشديدة ، وذلك لأسباب عديدة أهمها الضعف الشديد للجهود التسويقية لهذه القطاعات ، والناتج عن عدم تبنى أهداف وسياسات تسويقة واضحة ، وأيضاً عدم تخصيص الأدارات التسويقية ومدها بالكوادر المتخصصة لإدارة هذا النشاط الحيوى بالقطاعات الخدمية ، وكذا عدم وجود الأدوات والإمكانيات الضرورية للتفعيل الحقيقى لنشاط التسويق ، علاوة على ضعف قاعدة البيانات المطلوبة عن السوق المحلى والأقليمى والعالمى فى مجال النشاط ، وغير ذلك من مقومات النشاط التسويقى الناجح .

وخلاصة القول ، أن الأنشطة التسويقية الواهنة بهذه القطاعات كانت تعتمد بالدرجة الأولى علي عاملين ، أولهما الوضع الإحتكارى لمصر للطيران فى هذا النشاط بالسوق المصرى ، فلا يجد العملاء أمامهم من يقدم هذا النشاط بمصر سوى مصر للطيران ، والعامل الثانى هو بعض الجهود الفردية من بعض المديرين أو المختصين بالإدارات المقدمة للخدمة نفسها بالقطاع ، ويمكن أن نسميها الأدارات المنتجة للخدمات ، وبإستخدام إمكانيات التسويق الضعيفة ببعض هذه القطاعات .

وواقع الحال يؤكد أن **التوجه نحو تسويق فائض الطاقات بمصر للطيران لم يكن من أولويات مؤسسة مصر للطيران فى ذلك الوقت** ، وإن تفاوت الأهتمام بهذا الأمر من قطاع لآخر ، وطبقا لمدى إهتمامات الإدارات التى تعاقبت على كل منها .

وتأكيداً لعدم تبنى إدارة المؤسسة لسياسة دعم وتحفيز تسويق الطاقات الفائضة بمصر للطيران ، أنها لم تهتم بأن تجعل هذا الأمر هو الأساس في نظام الحوافز الإنتاجية الذى وضعته وعملت به منذ عدة سنوات ، بل كان نظام التحفيز الأنتاجى يقوم في مجمله على إجمالى قيمة الأنتاج المحقق بكل قطاع ، قياساً بالهدف الإنتاجى المدرج بالموازنة لهذا القطاع ، وهذا كان يؤدى بطبيعة الحال إلى محاولة كل قطاع تقليل الهدف الإنتاجى

المدرج بالموازنة من ناحية ، ومحاولة زيادة أسعار الخدمات المقدمة لقطاعات المؤسسة الأخرى من ناحية أخرى .

وكان نظام التحفيز هذا لايلقى بالاً إلى حسابات التكاليف بكل قطاع ، مما جعل القطاعات لاتهتم كثيراً بمدى زيادة أسعار الخدمات التى تقدمها إليها قطاعات أخرى بالمؤسسة ، بل أن البعض كان يعتبر الموافقة عليها ، رغم المبالغة الشديدة فيها ، نوع من المجاملة للقطاع الشقيق والعاملين به حتى تزيد حوافزهم الأنتاجية فى نهاية العام المالى ، ناسين أن ذلك يؤدى إلى زيادة كبيرة فى قيمة التكاليف الإجمالية للمؤسسة دون أن يقابلها زيادة حقيقية فى الإيرادات .

والغريب فى الأمر، أن إدارة المؤسسة لم تكن تتدخل بالدرجة المطلوبة للحد من ظاهرة المبالغة الشديدة فى تسعير الخدمات بين القطاعات المختلفة ، وإلا كيف نفسر أن شركة الخطوط الجوية قد تمكنت بعد ذلك ، من تخفيض أسعار الوجبات التى تُقدم إليها من شركة الخدمات الجوية بنسب كبيرة جداً ، وذلك عن الأسعار التى كانت تُقدم بها نفس الوجبات قبل إنشاء الشركات التابعة .

وهذا يقودنا إلى نقطة هامة أخرى ، وهى أن عدم إهتمام مؤسسة مصر للطيران بعنصر التكلفة والإنفاق بالقطاعات التابعة ، مع عدم إدراج هذا العنصر الهام جداً والذى لايقل أهمية عن عنصر الإيرادات فى نظام التحفيز ، جعل هذه القطاعات لا تهتم كثيراً بترشيد الأنفاق ، بل جعل بعضها يبالغ فى طلبات ليس من ورائها عائد على هذا الإستثمار.

وبالتالى لم تكن القطاعات الخدمية بالمؤسسة مراكز ربحية متكاملة يمكن قياس نتائج أعمالها بشكل دقيق ، وبطبيعة هذا الحال كانت جميع الحسابات المالية تتم مركزياً بقطاع الشئون المالية للمؤسسة ، حيث يتم ضبط العلاقات بين القطاعات المختلفة بالمعايير التى يراها .

وبعد إنشاء الشركة القابضة ، وتحول قطاعات الأنشطة الرئيسية وقطاعات الأنشطة الخدمية والقطاعات الإنتاجية إلى شركات تابعة ، إختلف هذا الحال تماماً ، وإن إستغرق بعض الوقت ، لحين إستكمال الشركات التابعة لمقوماتها التنظيمية ، وخاصة الإدارات

العامة المالية ، فبدأت كل شركة تبحث عما لها فتحاول أن تعظمه ، وتدرس ماهو مطلوب منها فتحاول ان ترشده إلى أقل حد ممكن .

وقد أدى ذلك بطبيعة الحال إلى مايمكن أن نسميه صراع مصالح بين الشركات التابعة وبعضها البعض ، وقد كنت أرى ذلك طبيعياً جداً ، بل كنت أعتبره ظاهرة صحية مفيدة لمجموعة مصر للطيران ، ودليل واضح جلى على نجاح تحويل مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة وشركات تابعة ، لأن صراع المصالح هذا يعنى حرص كل شركة على تحقيق أفضل نتائج أعمال ، وهو مايصب فى صالح المجموعة حتماً ، كما أنه يعنى الحرص على خفض التكاليف بقدر الحرص على زيادة الإيرادات .

والتوجه نحو خفض التكاليف كان نهجاً جديداً تماماً فى مصر للطيران ، فأصبحت شركة الخطوط الجوية تدقق كثيراً ، ليس فقط فى أسعار الخدمات التى تُقدم إليها ، وإنما أيضاً فى حجم وكمية هذه الخدمات ، وجودتها أيضاً ، لأن المبالغة فيما مضى لم تكن فقط فى أسعار الخدمات ولكن فى كمياتها أيضاً ، كما أن الجودة أصبحت مطلباً أساسياً لتحسين الخدمة .

ويمكن أن أسوق مثالا على ذلك لمسته بنفسى عندما كنت أراجع أحدى الرحلات من مكتبى ، ومن خلال شاشة نظام الـــ (Faps) ، وكانت رحلة عودة للحجاج فى نهاية موسم الحج ، فكانت الطائرات تذهب من القاهرة إلى جدة بدون ركاب ، ثم تعود من جدة محملة بالحجيج ، فوجدت هذه الرحلة وقد ظهرت على الشاشة محملة بوجبات للركاب فى الذهاب والعودة ، وليس للعودة فقط كما كان مفروضاً ، وظننت فى بادئ الأمر أن هذا قد يرجع إلى خطأ فى النظام ، ولكنى تأكدت بالمراجعة الفعلية من حدوث ذلك ، وأن هذا الأمر كان يحدث كثيراً جداً وليس حالة فردية .

فإذا علمنا أن الرحلة التى أتحدث عنها كانت لطائرة من طراز (بوينج ٧٤٧) ، المعروفة بإسم الجامبو ، والتى تسع حوالى أربعمائة وخمسين راكباً ، أى أن الطائرة حُملت بما يقرب من الف وجبة طعام ، ولن يُستخدم إلا نصفها على الأكثر فى رحلة العودة ، أما باقى الوجبات فسيُعدم بالطبع ، وإذا علمنا أن ثمن الوجبة كان يُحسب بما لايقل عن مائة

جنيه فى هذا الوقت ، فإن هذا يعنى أن قيمة الوجبات المهدرة لن يقل عن خمسين ألف جنيه ، وذلك لرحلة واحدة فقط .

ولايمكن أن نعزو مثل هذا الخطأ إلى سوء نية من المسؤلين بالخدمات الجوية ، وإنما هو قلة أهتمام وعدم إبداء الحرص الكافى ، سواءً من المسئولين بالخدمات الجوية أو المسئولين بالمحطة ، والذى ساعد عليه ضعف المنظومة الآلية المسئولة عن ذلك .

ولا أعتقد أن هذا الخطأ يمكن أن يحدث الآن بعدما تم تطوير النظام الألى المسئول عن مراقبة الوجبات وتناسبها مع عدد الركاب من ناحية ، وبعد الحرص الشديد الذى أصبحت تبديه شركة الخطوط الجوية فى تكاليف الخدمات التى تُقدم إليها من الشركات الشقيقة ، وهذا بالطبع ما كان ليحدث إلا بعد تحول القطاعات إلى شركات مستقلة لها موازناتها وميزانياتها الخاصة بها ، وجمعية عامة تحاسب مجلس إدارة الشركة عن نتائج الأعمال المحققة .

وفي سبيل سعى الشركة القابضة لمصر للطيران إلى تنمية إيرادات المجموعة ، مع تحقيق أقصى هامش ربح ممكن على هذ الإيرادات ، فقد حرصت الشركة القابضة ليس فقط على حث ودفع الشركات التابعة على زيادة الكفاءة الأنتاجية بالموارد المتاحة ، مع تطويرها المستمر وتنميتها ، وإنما أيضاً حثت الشركات ودفعتها دفعاً إلى تعزيز نشاطها مع العملاء من خارج مصر للطيران ، والعمل على زيادة مواردها من خارج المجموعـــة ، أو ما كنا نطلق عليه أعمال الطرف الثالث ، وذلك بإعتبار أن شركات مصر للطيران هى الطرف الثانى .

وكنت أقول دائماً لزملائى رؤساء الشركات والقطاعات ، أن **الشركة القابضة تهتم أشد الأهتمام بأعمال الشركات التابعة مع الطرف الثالث** ، وأنها ستدعم هذا التوجه من الشركات دائماً ، وستقدم كل مساعدة ممكنة فى سبيله ، وذلك لسبب بسيط ، وهو أن إيرادات أى شركة تابعة ، والتى تحصل عليها من شركة شقيقة ، تمثل بالنسبة للشركة القابضة إنتقال هذه الإيرادات من أحد جيوب البنطال إلى الجيب الأخر ، أما الإيرادات

التى تجنيها أى شركة تابعة من خارج المجموعة فهى الإضافة القوية لإيرادات مصر للطيران .

ولما كان الأمر هكذا ، **فقد كان من الضرورى على الشركة القابضة أن تُعيد النظر فى نظام الحوافز الإنتاجية الذى وضعته المؤسسة منذ عدة سنوات** ، والذى إستمر تنفيذه بعد التحول إلى شركة قابضة وشركات تابعة ، وكان يعتمد فى مجمله على ماتحققه كل شركة من إيرادات ، سواءً من الشركات الشقيقة ، أو من خارج المجموعة لبعض الشركات مثل الخدمات الأرضية ، ودون النظر إلى عنصر التكاليف .

وكما أشرت ، كانت تُقارن الإيرادات المحققة فى الميزانية بالإيرادات المقدرة بالموازنة لكل شركة ، ثم تُحسب الحوافز عن الزيادة فى الإيرادات بطريقة حسابية معقدة وتعتمد على معامل حسابى تم تقديره لكل نشاط ، ولم نعثر على أى دراسات تم على أساسها تقدير هذه المعاملات الحسابية ، والتى كانت تؤثر جذرياً فى قيمة الحافز الإنتاجى لكل شركة .

ولسنوات طويلة كانت الحوافز الإنتاجية تُصرف شهرياً للعاملين بقيم محددة ، تعتمد على الدرجة الوظيفية لكل عامل والنشاط الذى يمارسه ، وفى نهاية السنة المالية وبعد إعتماد الميزانية ، يتم خصم إجمالى ما تم صرفه من حوافز إنتاجية لكل نشاط خلال العام من قيمة الحوافز الإنتاجية المُستحقة لهذا النشاط ، ثم توزع باقى الحوافز الإنتاجية على العاملين بهذا النشاط بطريقة حسابية أخرى ، ويعرف ذلك بنظام " فرق البنط " .

وهذه الحوافز الإنتاجية لا علاقة لها بالإرباح التى تُصرف للعاملين طبقاً للقانون فى نهاية كل عام مالى وطبقاً للأرباح التى تحققها كل شركة .

وبدراسة دقيقة لنظام الحوافز الإنتاجية هذا ، وجدنا له وجهان ، وجه إيجابى بالنسبة للعاملين لسببين ، السبب الأول أن قيمة الحافز الذى يُصرف شهرياً للموظف أو العامل ، ولسنوات طويلة ، أصبحت تُمثل جزءً من الدخل الشهرى له ، بل أصبحت هى الجزء الرئيسى فى راتبه ، لأنها تبلغ فى الغالب عدة أضعاف الراتب الأساسى لوظيفته ، والسبب الثانى أن قيمة فرق البنط الذى يحصل عليه العامل أو الموظف فى نهاية السنة

المالية ، ولسنوات طويلة ، أصبح يُمثل له إدخار مالى يتقاضاه في نهاية العام ، وينتظره بفـــارغ الصبـــر ليقضى به بعض المطالب الهامة المؤجلة خصيصاً لحين تقاضـــى (فرق البنط) .

هذا عن الوجه الإيجابى لنظام الحوافز الإنتاجية والذى يخص العاملين ، ولكن كان لهذا النظام وجه سلبى آخر يضر مصر للطيران كثيراً ، فالنظام كان يعتمد على حساب الإيرادات فقط ، ولا يُقيم لتكاليف الحصول على هذه الإيرادات وزناً ، فكان من الممكن أن يُحقق أى نشاط خسائر ، ولكنه رغم ذلك يستحق حوافز إنتاجية لأن إيراداته المحققة زادت عن الإيرادات المقدرة بالموازنة .

كما أن النظام كان لا يُفرق بين الإيرادات المحققة من خارج مجموعة مصر للطيران ، وتلك المحققة من داخلها ، أى من الشركات الشقيقة ، وكانت الإيرادات التى تحققها معظم الشركات وتُحسب عليها حوافزها الإنتاجية هى إيرادات محققة من داخل المجموعة ، ولا تُضيف كثيراً إلى إجمالى نتائج أعمال المجموعة ، وذلك لسبب بسيط وهو أن الإيراد الذى حصلت عليه شركة ما من شركة شقيقة لها ، سيُدرج فى ميزانية هذه الشركة الشقيقة أيضاً ولكن فى خانة التكاليف ، فكأن المحصلة النهائية للشركة القابضة صفراً ، وأرجو ألا يترصد أحد بى فى ذلك بسبب هذا التبسيط ، والذى بغيت من ورائه توضيح الفكرة .

وكما أشرت ، فإن إعتماد الحوافز الإنتاجية ، وفرق البنط المتعلق بها ، على الإيرادات التى تُحصلها الشركات التابعة من بعضها البعض ، قد أدى إلى مغالاة بعض الشركات فى أسعار خدماتها للشركات الشقيقة لتحقيق أكبر إيرادات ممكنه ، وفى نفس الوقت تقليل قيمة الإيرادات المستهدفة فى الموازنة ، والتى كانت تسمى (الهدف) إلى أقل حد ممكن ، وذلك حتى يكون الفارق بين الإيرادات المحققة والمستهدفة كبيراً فتتعاظم قيمة الحوافز الإنتاجية ، وبالتالى فرق البنط ، ولا شك أن هذا كان له تأثير سلبى كبير على نتائج الأعمال النهائية للشركة القابضة .

وعندما أتخذت قرارى ، وبعد الدراسة المستفيضة مع المختصين ، وعلى رأسهم السيد رئيس قطاع الموارد البشرية الزميل الأستاذ كمال حفنى ، بإعادة النظر في نظام الحوافز الإنتاجية وفرق البنط للعاملين فى مصر للطيران ، والعمل على تطويره ، أو إستنباط نظام جديد يعكس توجه الشركة القابضة نحو تعظيم الأرباح ، وليس الإيرادات ، من الطرف الثالث ، وليس من داخل المجموعة ، وضعنا نصب أعيننا مبادئ أساسية كخطوط حمراء يجب عدم تجاوزها بأى حال من الأحوال ، وكانت هذه المبادئ :

- ألايقل قيمة الحافز الشهرى فى النظام الجديد عن قيمة الحافز الإنتاجى الشهرى فى النظام القديم لأى موظف أو عامل بمصر للطيران ، وذلك بعد أن أصبح هذا الحافز جزءً ثابتاً فى المرتب لا يمكن لأحدٍ الأستغناء عنه أو القبول بنقصانه .
- دراسة زيادة قية الحافز الشهرى فى النظام الجديد بنسبة تتراوح بن عشرين وثلاثين بالمائة لجميع العاملين فى مصر للطيران ، وذلك لإحداث طفرة حقيقية في دخولهم .
- إحداث تقارب ، قدر المستطاع ، بين قيمة الحافز الشهرى الذى يصرف لأصحاب المهنة الواحدة بالشركات المختلفة ، بشرط أن تكون ظروف العمل واحدة ، وعلى أن يتم ذلك برفع الحافز الأقل ، وليس تخفيض الحافز الأعلى. وقد كان هذا التفاوت محل شكوى كثير من العاملين ، ومبرر لطلبات نقل كثيرة بين الشركات التابعة .
- إستبدال نظام فرق البنط ، وهو الجزء الفائض من الحوافز الإنتاجية ، والذى كان يُصرف فى نهاية السنة المالية ، بنظام آخر يقوم على تحفيز الشركات التابعة على زيادة أرباحها ، وليس إيراداتها ، من أعمال الطرف الثالث ، أى من الأعمال التى تُنفذ لعملاء من خارج مجموعة مصر للطيران .
- ألا يقل نصيب كل جهة ، سواءً شركة تابعة أو قطاع ، وكذلك نصيب أى عامل أو موظف فى النظام البديل لفرق البنط ، عما كان يُصرف له فى نظام

فرق البنط ، بل والعمل على زيادة نصيبه فى النظام الجديد كلما زادت أرباح الجهة التابع لها من أعمال الطرف الثالث ، وذلك لضمان عدم تأثر دخول العاملين بإستبدال نظام بنظام .

أن يُطبق النظام البديل للحوافز الأنتاجية الشهرية فور دراسته والتأكد من عدم حدوث أى ضرر لاحد من العاملين ، وبعد موافقة السادة رؤساء الشركات التابعة عليه ، ثم إعتماده من مجلس إدارة الشركة القابضة ، أما النظام البديل لفرق البنط فيُطبق بعد فترة إنتقالية مدتها ثلاث سنوات ، وذلك لحين تنمية الشركات التابعة لقدراتها فى زيادة الأرباح من الطرف الثالث .

وبعد أن أتفقت على هذه المبادئ مع السيد رئيس قطاع الموارد البشرية ، أصدرت قراراً بتشكيل لجنة لدراسة تطوير نظام الحوافز الأنتاجية بمصر للطيران ، وكان رئيس اللجنة هو الأستاذ كمال حفنى ، وبعضوية جميع مديرى عموم الموارد البشرية بالشركات التابعة ، والزملاء المختصين بشئون الحوافز . كما تضمن تشكيل اللجنة عضوية السيد رئيس النقابة العامة للعاملين بمصر للطيران ، وذلك للتأكد تماماً من عدم حدوث أى ضرر لأى من العاملين من جراء تغيير نظام الحوافز .

وباشرت اللجنة أعمالها فور صدور القرار، وبذلت جهوداً كبيرةً لساعات طويلة يومياً، وكانت تمتد كثيراً بعد إنتهاء ساعات العمل اليومية ، وإستمر ذلك لأسابيع عديدة ، وأشهد أنها أدت عملها على خير وجه ، وكان وراء نجاح اللجنة فى مهمتها هذا التفاهم الكبير بين الإدارة والتى يمثلها الأستاذ كمال حفنى ، وبين جموع العاملين الذين يمثلهم رئيس النقابة العامة الزميل المهندس محمد شحاتة ، ولا شك أن الدور الكبير الذى لعبه الزميل كمال حفنى كان محورياً وأساسياً فى نجاح عمل هذه اللجنة ، فقد أظهر قدراً فائقاً من المرونة والشفافية مما جعل الجميع يثقون به ، وخاصة لما يتمتع به من سمعة طيبة تقوم علي الأمانة التامة والنزاهة المطلقة .

وكنت أتابع أعمال هذه اللجنة بصفة يومية ، فقد كنت أعلم الأهمية القصوى لما تقوم به ، فتغيير نظام حوافز موروث بسلبيات كثيرة جداً كما شرحت ، ويمس جميع

العاملين بمصر للطيران ويؤثر مباشرة فى أرزاقهم ، إلى نظام يتخلص من السلبيات التى تضر الشركة ويستبدلها بإيجابيات تحقق صالح الشركة والعاملين ، وعلى أن يتم ذلك دون حدوث أى هفوة تهز إستقرار العاملين فتؤثر على أدائهم بشكل أو بآخر ، كان ذلك بالقطع تحدياً كبيراً وخطيراً يستحق منى بذل أقصى جهد فى متابعة أعمال هذه اللجنة ، وذلك للتأكد التام من عدم إغفال مصالح العاملين ونحن نبحث عن مصالح الشركة ، وأيضاً لضمان عدم وصول رسائل خاطئة أو إشاعات مغرضة عن عمل اللجنة تهدد إستقرار العاملين وثقتهم فى الإدارة .

وأذكر أننى كنت فى مأمورية فى بيروت ، وذلك أثناء مناقشة اللجنة لبعض التفاصيل الدقيقة فى تحديد قيمة الحافز الجديد لبعض الوظائف والفئات ، وكان الأستاذ كمال حفنى يتصل بى أولاً بأول ليعرض علىَّ نتائج توصلوا إليها ، أو ليطلب قراراً منى ، وخاصة إذا كان القرار سيؤدى إلى تجاوز إجمالى المبلغ الذى قدرناه بالإتفاق مع السيد رئيس القطاع المالى كحد أقصى يمكن للشركة تحمله كزيادة فى حوافز العاملين .

وأشيرهنا إلى قاعدة أساسية كنت أطبقها دائماً فى أى قرار إتخذته يخص حوافز العاملين ، وهى ألا يُعرض على خيارين إلا وأختار أفضلهما للعاملين دون تردد ، وكنت أفعل ذلك عن قناعة تامة بأن ذلك ليس لصالح العاملين فقط وإنما لصالح مصر للطيران أيضاً ، فكما قلت من قبل وأقوله دائماً من أن العاملين هم أهم عنصر من عناصر الإنتاج فى أى منظومة عمل .

وأتذكر الآن أمراً يؤيد ما أقول ويؤكده ، فعندما عرض علىَّ الأستاذ كمال حفنى أن يكون الحد الأدنى لقيمة فرق البنط ، والذى سيُخصص للشركات التابعة خلال الفترة الإنتقالية ، هو متوسط ما صُرف لكل شركة خلال الثلاث سنوات الأخيرة ، طلبت منه أن يُراجع إذا كان ذلك سيكون فى صالح العاملين ، أم من الأفضل للعاملين أن يكون الحد الأدنى مساوياً لقيمة فرق البنط عن العام الأخير فقط ، وعاد وأخبرنى أن خيار متوسط الثلاث سنوات سيكون أفضل لجميع الشركات عدا شركة الخدمات الجوية التى

من صالحها الأعتداد بقيمة فرق البنط عن العام الأخير فقط ، فقررت على الفور الأخذ بالخيارين معاً على أن يُطبق أفضلهما للعاملين بكل شركة .

وأعتقد أن العاملين أنفسهم ، والزملاء أعضاء النقابة العامة ، والنقابات الفرعية بالشركات التابعة ، قد شعروا ، بل ولمسوا توجهي الدائم نحو إتخاذ القرارات التى تُحقق صالح جموع العاملين ، وقد كان ذلك من الأسباب الرئيسية فى إتمام لجنة تطوير الحوافز الأنتاجية لعملها بنجاح كبير .

وقبل أن أستكمل سرد ما تم نحو تطوير نظام الحوافز بمصر للطيران ، هناك موضوعان يخصان العاملين فى مصر للطيران ترددت كثيراً قبل أن أعرج عليهما ، ولكن رأيت أن الأمانة تقتضى منى ألا أغفلهما لما فى ذلك من صالح لمصر للطيران ، ولمن أراد أن يتدبر ملحمة النجاح بكل جوانبها ، والخطوط الإستراتيجية التى سارت عليها الإدارة لتحقيق مستقبل أفضل بكثير لمصر للطيران عن حاضرها ، هذا المستقبل الذى لن تشهده هذه الإدارة بالقطع ، ولكن وبكل أسف هناك كثير من الإدارات فى البيئة غير القياسية لا تهتم إلا بما ستحصده فى فترة توليها المسئولية ، بل إن بعضها قد يتخذ من القرارات والإجراءات ما يحقق ، أو يبدو أنه يحقق ، نجاحاً وقتياً ينسب لهذه الإدارة ، ولكنه سيسبب ضرراً مؤكداً على المدى البعيد ، وقد تدركه الإدارة الحالية ولا تكترث له طالما ستحل الكارثة بعد رحيلها .

وقد يكون هذا كلاماً قاسياً ومستغرباً من بعض القراء ، ولكنه واقع مؤكد لمسته بنفسى مع أكثر من إدارة لا تعمل إلا لحاضرها ، أو ما يمكن أن يُنسب إليها بينما يظنها الكثيرون ذات مصداقية عظيمة ، وهذا بالتأكيد إفراز بيئة العمل غير القياسية ، والتى سأتعرض لها تفصيلاً فى فصل آخر كما وعدت .

أما الموضوعان اللذان يخصان العاملين بمصر للطيران فهما يتعلقان مباشرة بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية لهم ، وكان لابد من إتخاذ قرارات بشأنهما لتصويب موروثات خاطئة رسخت فى مصر للطيران منذ سنوات طويلة ، وآن أوان تخليص الشركة منها لزيادة كفاءة أداء العاملين بها .

فعدد العاملين بمؤسسة مصر للطيران كان يصل إلى حوالى أربعة وعشرين ألف موظف وعامل فى مجمله ، وقد ورثت الشركة القابضة وشركاتها التابعة هذا العدد للقيام بأنشطة مختلفة كانت يمكن أن تُنفذ بنصف ، أو أقل من النصف لهذا العدد الضخم من العالمين ، وقد تأكدنا من ذلك بعمل دراسات مقارنة (Bench Marking) مع الشركات العالمية القائمة بهذه الأنشطة ، وهذا يشير مباشرة إلى إنخفاض متوسط ساعات العمل الحقيقية للموظف أو العامل فى مصر للطيران عنه فى الشركات العـــالمية ، ناهيك عن كفاءة الأداء نفسه .

وأرجو ألا يستاء أحد مما أوضحه ، فهذه موروثات من المؤسسة التى كانت تعمل بفكر ومفاهيم القطاع العام ، وتخضع للوائح حكومية لا تصلح إطلاقاً لإدارة الشركات ، فما بالك بشركة طيران تحتاج إلى مرونة فائقة فى إدارتها .

ورغم إنخفاض متوسط ساعات العمل فى مصر للطيران عنه فى الشركات العالمية ، إلا أنى أجزم تماماً أن هناك زملاء كثيرون فى مصر للطيران يعملون بجهد فائق ، وقد يتجاوز متوسط ساعات عملهم ضعف متوسط أقرانهم فى الشركات العالمية ، ولكنهم أقلية نسبة إلى مجموع العاملين بمصر للطيران .

ويجب أن أشير إلى أمر هام هنا ، وهو أن نسبة إجمالى أجور العاملين بمصر للطيران إلى إجمالى تكاليف النشاط كانت قريبة جداً من المعدلات العالمية ، وذلك رغم أن أعداد العاملين قد يصل إلى الضعف أو حتى الضعفين لكثير من الشركات العالمية ، والتى تدير نفس حجم النشاط الذى تديره مصر للطيران ، وهذا دلالة على أن متوسط أجر الموظف أو العامل فى مصر للطيران يبلغ النصف أو الثلث لنظيره فى الشركات العالمية ، وفى نفس الوقت يترجم هذا أيضاً وبوجه عام ، النسبة بين متوسط كفاءة الأداء للعاملين فى مصر للطيران والشركات العالمية .

وعندما أُنشئت الشركة القابضة لمصر للطيران ، قرر السيد وزير الطيران أمراً هاماً ألتزمت به الشركة تماماً ، وبإقتناع تام ، وهو عدم الأستغناء عن أى موظف أو عامل من أجل تحسين كفاءة الأداء . وعندما توليت مسئولية الشركة القابضة بعد إنشائها

بسبعة أشهر ونصف ، لم تكن الشركة قد أستغنت عن أى من العاملين ولكن حدث العكس ، إذ التحق للعمل بالشركة فى هذه الفترة القصيرة ما يقرب من ألف موظف وعامل ، وفى وظائف لم تكن هامة أو تحتاج الشركات إلى دعم حقيقى بها ، وهو ما حدا بالشركة القابضة إلى وضع الضوابط التى تمنع تكرار ذلك ، وهو ماتحدثت عنه من قبل .

وكان لابد من بحث عن سبيل لزيادة متوسط كفاءة العاملين بمصر للطيران ، وذلك لهدفين ، أولهما زيادة كفاءة إستخدام أهم الموارد المتاحة بمصر للطيران لتحسين نتائج الأعمال وتحقيق خطط التطوير الطموحة التى تبنيناها ، وثانيهما تحسين أجور العاملين وزيادة دخولهم من خلال موارد حقيقية تتحقق بالفعل . وفى سبيل البحث عن كفاءة إستخدام العاملين أُنشئت صناعات مغذية فى مصر للطيران كصناعة المواد البلاستيكية ، وزي العاملين من ملابس وجلود ، وذلك لإستيعاب أعداد من العمالة الفائضة بمصر للطيران فيتحسن المتوسط العام لكفاءة إستخدام العاملين ، وهذا تحدثت عنه تفصيلاً فى الفصل الخاص بشركة الصناعات المكملة .

أما الموضوعان اللذان يخصان العاملين وأشرت إليهما منذ قليل ، فهما يصبان أيضاً فى تحسين كفاءة إستخدام العاملين ، مما يعود بالنفع مباشرة على مصر للطيران من ناحية ، وعلى العاملين أنفسهم من ناحية أخرى كما أوضحت .

والموضوع الأول فهو شكل **علاقة العمل بين الموظف أو العامل وبين مصر للطيران**، وكانت هذه العلاقة أيام المؤسسة تحكمها قواعد التوظيف الحكومية بالتعيين الدائم فى الوظائف حتى سن المعاش فى الستين من العمر ، وكان لايمكن الإستغناء عن أى موظف أو عامل إلا من خلال إجراءات صارمة ومعقدة ، ولإسباب ليس من بينها تدنى مستوى الأداء ، حتى لو وصل إلى الصفر .

وهذا من الناحية العملية يشجع بعض الخاملين على أن يزدادوا خمولاً ، ولا داعى للحديث عن نظام التقارير السنوية ، والتى قد يدعى البعض أنه يمكن على أساسها محاسبة الموظف أو العامل ، لأننا نعلم تماماً أنه لايمكن الإعتماد على هذه التقارير

كنظام لتقييم الأداء ، وخاصة فى بيئة العمل غير القياسية ، فبيئة العمل غير القياسية تكون الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة غير محددة بدقة فى أدلة العمل ، والتى غالباً ما تكون غير موجودة ، كما لا توجد إدارة للمراجعة الداخلية ، وإن وُجدت تكون غير فعالة بالدرجة التى تُمكن الإدارة من تصويب أداء كل موظف وعامل من خلال أليآت محددة للثواب والعقاب ، مما لا يحافظ فقط على كفاءة أداء العاملين ، وإنما يعمل أيضاً على تحسينها .

كما كان يوجد نظامين آخرين لاستخدام العمالة بمصر للطيران ، وذلك بخلاف التعيين الدائم حتى سن الستين ، وهما نظام المكافأة الشاملة ونظام اليومية ، ونظام المكافأة الشاملة هو نظام تعاقد يُجدد سنوياً بدون أتصال للمدد ، أما نظام اليومية فهو للإستعانة بالعمالة المؤقتة لمدد زمنية قصيرة ، وذلك لتنفيذ أعمال ليس لها طبيعة الأستمرار.

وفى واقع الأمر فإن كلا النظامين كانا يؤديان فى نهاية الأمر ، وفى أغلب الأحوال ، إلى التعيين الدائم بمصر للطيران ، فعامل اليومية يعمل جاهداً حتى ينجح فى التحول إلى نظام المكافأة الشاملة ، وغالباً مايتم ذلك بغض النظر عن مدى إحتياج جهة عمله لذلك . كما دأبت مصر للطيران على تحويل العاملين بالمكافأة الشاملة إلى تعيين دائم بعد مضى عامين أو ثلاثة على الأكثر .

وكانت بيئة العمل فى مصر قد تغيرت كثيراً فى السنوات الأخيرة بعدما زاد الإستثمار الأجنبى فى مصر ، وأقامت مؤسسات وشركات عالمية عملاقة أفرعاً لها فى مصر ، وكان معظم موظفيها من المصريين ، وطُبقت عليهم نظم العمل العالمية التى يطبقونها فى كل مكان ، وأهمها أن العلاقة بين الموظف أو العامل وشركته هى علاقة تعاقدية محددة المدة ، وتُجدد بموافقة الطرفين لمدد أخرى ، كما يُمكن إنهائها بطلب أى من الطرفين وبشروط محددة . كما أُنشئت شركات مصرية كثيرة طبقت نفس المبدأ فى العلاقة بينها وبين موظفيها بعدما تبين لها الفوائد الكبيرة من جراء ذلك .

كما صدر القانون رقم (١٢) ليعكس توجه بيئة العمل المصرية للأخذ بهذا المبدأ ، والذى يحقق مصالح جهة العمل فى تحسين كفاءة الأداء من ناحية ، وصالح العاملين من ناحية أخرى كما أوضحت .

وقد لمست بنفسى حالات كثيرة فى مصر للطيران تظهر مدى إلتزام العاملين بنظام المكافأة الشاملة ، وحرصهم على تنفيذ مايُطلب منهم بأعلى درجات الإلتزام ، بل والتفانى فى كل ما يُسند إليهم من رؤسائهم سعياً إلى التعيين الدائم فى الوظيفة ، ثم يختلف الحال تماماً بعد التعيين ، ومن هذه الأمثلة التى أسوقها لتأكيد ذلك ، ما حدث من أحدى موظفات السكرتارية التنفيذية بشركة مصر للطيران للصيانة ، والتى كانت تعمل بنظام المكافأة الشاملة ثم تحولت إلى نظام التعيين الدائم ، وذلك عندما صدر قرار بتعيين عددٍ كبيرٍ من العاملين بنظام المكافأة الشاملة فى بداية عملى كرئيس للشركة القابضة ، وكان القرار معداً بالفعل قبل أن أتولى المسئولية فوقعته كالإلتزام على الإدارة السابقة لايمكن أن أتراجع عنه .

والذى حدث أن هذه الموظفة كانت مُكلفةً مع موظفة أخرى هى الأستاذة منى عبد الله كسكرتارية تنفيذية مع مجموعة عمل شركة (لوفتهانزا تكنيك) ، وذلك عندما كان يُنفذ مشروعها لتطوير أنشطة شركة مصر للطيران للصيانة ، وقت أن كنت رئيساً لشركة الصيانة وقبل ذلك بفترة ، وعندما أنهينا هذا المشروع وأنتقلت أنا للعمل بالشركة القابضة ، كان هناك مشروعا تعمل به شركة (لوفتهانزا كونسلتنت) مع الشركة القابضة لوضع إستراتيجية مصر للطيران خلال هذه المرحلة ، وبمتابعتى للمشروع أشتكى القائمون عليه من عدم وجود سكرتارية تنفيذية تساعدهم على إتمام العمل المطلوب ، فتذكــرت أن الأستاذه منــى عبد الله وزميلتهــا قد أديا عملاً طيباً مع شركة (لوفتهانزا تكنيك) في مشروع شركة الصيانة الذى أنتهى ، فأتصلت برئيس شركة الصيانة وطلبت أرسالهما لمساعدة شركة (لوفتهانزا كونسلتنت) .

وبعد فترة تكررت الشكوى من مسئولى الشركة من أن هناك موظفة واحدة فقط قد حضرت وتؤدى عملها بنشاط وأنها لاتكفى للعمل المطلوب ، فطلبت حضور هذه

الموظفة الى مكتبى ، ووجدتها الأستاذة منى عبد الله ، وعندما سألتها عن زميلتها أبلغتنى أنها لا ترغب فى الحضور وتسوق لرئيس شركتها الحجج حتى لا تحضر ، ولما سألتها عن سبب ذلك رغم أنى أتذكر أنها كانت موظفة مجتهدة ويثنى عليها رؤساؤها ، أفادتنى بما لم أكن أتوقعه ، وهو أن زميلتها قد تم تعيينها تعييناً دائماً ضمن المجموعة الأخيرة من موظفى المكافأة الشاملة ، وأنها لم تَعُد بحاجة لإثبات كفائتها لرؤسائها .

كانت هذه الواقعة مثالاً لحالاتٍ أخرى لمستها بنفسى ، وشاركنى الرأى فيها كل من تلمست رأيه من رؤساء الشركات التابعة ورؤساء القطاعات ومديرى العموم ، وأفادنى كثير منهم بأن أقصى العطاء يحصلون عليه من موظفى المكافأة الشاملة قبل تعيينهم تعييناً دائماً فقط .

عند هذا الحد ، كان لابد من التفكير بجدية فى تغيير شكل العلاقة بين مصر للطيران والعاملين بها ، فقد أصبح جلياً أن هذا الأمر هو مفتاح زيادة كفاءة الأداء وإثبات الــذات ، فالتعيين الدائم حتى سن المعاش هو مبرر قوى لكثيرين أن يركنوا إلى الــدعة ، ولن أقول إلى الكسل والتراخى ، ولن أقول الأهمال ، فلسان حال هؤلاء يقول ، ما الداعى إلى بذل الجهد وإجهاد الذات طالما كان مرتب الوظيفة يكفينى ، والتدرج الطبيعى لدخلى الشهرى منها حتى سن الستين يغطى إلتزاماتى المنظورة .

وقد يرد أحد على ذلك بأن أنظمة التحفيز تعمل على إستثارة الهمم ، ودفع العاملين إلى بذل الجهد حتى لو كان نظام عملهم هو التعيين الدائم حتى سن المعاش ، وهذا الرأى صحيح جزئياً وليس مطلقاً ، فحتى لو طُبقت أنظمة التحفيز بالمعايير الدقيقة ، فإنها لاتؤتى ثمارها فى إستثارة همم العاملين إلا لدى طبقة محدودة منهم ، وهى طبقة الساعيين إلى التميز ، أما طبقة العموم من العاملين فلن يسعوا السعى الكافى من أجل حوافز إضافية ، وسيكون سعيهم محدوداً ومتعلقاً بأمل الرجاء فقط ، فإذا تحقق فخير وبركة ، وإذا لم يتحقق فما خسروا شيئاً .

كما سنجد طبقة ثالثة من العاملين لا تأبه مطلقاً لأنظمة التحفيز ولا تلقى بالاً إليها ، إلا إذا أقرتها الإدارة لهم من تلقاء نفسها ، فهذا واجبها وهذا حقهم ، وإذا لم تقرها لهم الإدارة إستناداً إلى المعايير السليمة للتحفيز ، فهى إدارة ظالمة مستبدة ، وهم لن يحركوا ساكناً وسيقنعوا بما يحصلون عليه دخلاً ثابتاً دون تحفيز ، لأنهم يعلمون فى قرارة أنفسهم أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون ، وبالتالى فأنظمة التحفيز لا تُحرك طبقة العموم بالقدر الكافى ، ولن تُحرك الطبقة الثالثة من العاملين ، والتى يمكن أن نُطلق عليها طبقة المتواكلين ، قيد أنملة .

ومن هنا جاء دور التحفيز السلبى ، فالتحفيز الإيجابى لا يكفى وحده أبداً في تحفيز بيئة العمل وتحقيق معدلات عالية لكفاءة أداء العاملين ، وذلك للأسباب التي أوردتها ، والتحفيز السلبى يكون بتوقيع العقاب على المقصرين فيُحفز الآخرين إلى تجنب الأداء، أو السلوك الذى قاد صاحبه إلى هذا العقاب ، ويتدرج هذا العقاب طبقاً لجسامة سوء الإدارة أو السلوك ومدى تكراره ، وقد يصل إلى الحد الذى ترى فيه الإدارة ضرورة الإقصاء عن منظومة العمل كلها لضمان سلامة الأداء بهذه المنظومة ، والذى يحقق فى النهاية صالح جموع العاملين بها .

وأرجو ألا يُفهم من هذا التوضيح أن العلاقة التعاقدية بين العامل وجهة العمل هى علاقة تهدف إلى العقاب أو التهديد بالعقاب ، فهذا عار من الصحة تماماً ، لأن التوازن فى العلاقة التعاقدية ، يجعل من حق العامل نفسه أن يفسخ عقده مع جهة العمل إذا وجد لديه فرصة أفضل فى جهة عمل أخرى ، أو إذا وجد أن الإدارة لا تستجيب إلى مطالبه التى يراها حقاً مشروعاً له .

ورغم ذلك فإنه يمكن إعتبار أن إحدى فوائد العلاقة التعاقدية بين العامل وجهة عمله ، هى إمكان إعتبارها إحدى صور التحفيز السلبى التى تستثير همم طبقة المتوالكين من العاملين ، وبالتالى يزيدون من كفاءة أدائهم حتى يقنعوا الإدارة بحاجتها إلى تجديد التعاقد لهم ، مما يؤدى فى النهاية إلى تحسين كفاءة الأداء لجموع العاملين بشكل

ملموس . ولا يجب أن نغفل أن الأنسان قد يُؤتى بالمعجزات وتزيد قدراته إلى حدود مذهلة عند مواجهته لخطر ما ، أو حتى بمجرد شعوره بإقتراب هذا الخطر .

وكان يجب قبل الإقدام على عرض هذا التعديل الجوهرى فى علاقة العاملين بمصر للطيران على مجلس إدارة الشركة القابضة ، إجراء الدراسات اللازمة والتى يجب أن تشمل الضمانات الضرورية لحصول جميع العاملين على كافة حقوقهم ، سواءً العاملين الحاليين بصيغة التعيين الدائم أو بصيغة المكافأة الشاملة ، وكذا العاملين المستقبليين للشركة .

وقد تضمنت الدراسات مايؤكد أن الأخذ بهذا النظام الجديد سيزيد من كفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة ، وأن ذلك سيُحسن حتماً من نتائج الأعمال المستقبلية ، وسيؤدى بالتالى إلى تحقيق مصالح مؤكدة للعاملين أنفسهم ، من زيادة للأجور والحوافز والمكافآت ، وزيادة المخصصات للرعاية الصحية والإجتماعية ، وأيضاً زيادة مخصصات الأنشطة المختلفة للعاميلن . كما تضمنت الدراسات ضرورة الإبقاء على النظام القديم بالتعيين الدائم لجميع العاملين الذين يخضعون فعلاً لهذا النظام فى علاقتهم مع مصر للطيران .

أما العاملون بنظام المكافأة الشاملة ، وهو نظام تعاقد غير متصل المدد كما أوضحت ، ولم يكن العاملون بهذا النظام يحصلون على المزايا التى يحصل عليها العاملون بنظام التعيين الدائم ، فلا أجازات ، ولا علاوات دورية ، ولا ترقى ، ولا تذاكر مجانية ، ولا حوافز، وغير ذلك من المزايا التى يتمتع بها العاملون بنظام التعيين الدائم حتى سن المعاش ، اللهم إلا بعض المكافآت التى كانت تقررها الأدارة فى المناسبات الهامة. فبالنسبة لهؤلاء العاملين بنظام المكافأة الشاملة رأت الدراسة ضرورة تحويلهم إلى النظام التعاقدى الجديد ، والذى يتضمن حصولهم على كافة المزايا والحقوق التى يحصل عليها المعينون بنظام التعيين الدائم حتى سن المعاش ، وألا يكون هناك إختلاف بين النظامين إلا فى أن نظام التعاقد هو نظام محدد المدة ويُجدد تلقائياً برضاء الطرفين .

وقد رأت الدراسة أن تتراوح المدة الواحدة للتعاقد فى النظام الجديد بين عام وخمسة أعوام ، وذلك طبقاً لطبيعة الوظيفة وبما تقدره جهة العمل ويرتضيه الطرف الآخر .

وبعد أن أستُكملت الدراسة تماماً ومراجعتها عدة مرات ، تم أدراج البنود المنظمة لذلك ضمن بنود لائحة نظام العاملين الجديدة ، والتى كان يتم إعدادها ضمن لوائح الشركة القابضة لمصر للطيران ، وذلك بمعرفة لجنة تضم جميع المتخصصين بمصر للطيران وممثلى النقابة العامة ومدير عام الشئون القانونية ورئيس قطاع الموارد البشرية ، وكان يرأس هذه اللجنة المتميزة السيد المستشار جمال دحروج مستشار السيد وزير الطيران المدنى والنائب الأول لرئيس مجلس الدولة حتى وقت قريب ، كما كان ضمن اللجنة أيضاً أحد المستشارين الأكفاء وهو المستشار محمود إسماعيل ، والذى كان نائباً بمجلس الدولة ومساعداً لأستاذنا الفاضل السيد المستشار جمال دحروج .

وقد راجعت هذه اللجنة المتميزة جميع بنود لائحة العاملين بما أشتملته من بنود تحدد شكل العلاقة الجديدة بين مصر للطيران والعاملين بها ، وأدخلت على هذه البنود أو أضافت إليها التعديلات التى رأتها تحقق توازناً أو ضمانات إضافية لصالح العاملين .

وبعد مراجعة اللائحة عدة مرات ، تم عرضها على مجلس إدارة الشركة القابضة والذى كان يضم نخبة متميزة هم الصفوة كلٌ فى مجاله ، وكان من بينهم السيد الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، ونوقشت اللائحة تفصيلاً وخاصة البنود التى تُحدد العلاقة التعاقدية الجديدة بين الشركة والعاملين الجدد بها ، ثم وافق مجلس الأدارة عليها ، وبدأت بعد ذلك مرحلة إصدار القرارات التنفيذية اللازمة لبدء العمل باللائحة الجديدة .

وفي واقع الأمر كنت قد أستبقت صدور اللائحة الجديدة ، وخلال مرحلة إعدادها والتى إستغرقت فترة طويلة ، بإصدار قرارات وافق عليها مجلس الإدارة بمنح العاملين بنظام المكافأة الشاملة بمصر للطيران ، بعض المزايا التى يحصل عليها المعينون بنظام التعيين الدائم ، وذلك تمهيداً لتحويلهم فيما بعد إلى النظام التعاقدى الجديد ، ومنها حصولهم على تذاكر مجانية ، ونصيباً محدوداً في مكافآت نتائج الأعمال السنوية ،

وكذلك حافز فرق البنط . وقد أدى ذلك إلى شعور هؤلاء العاملين بأنه رغم قرار الإدارة بعدم تحويلهم إلى نظام التعيين الدائم ، إلا أنهم فى طريقهم للحصول على كافة الحقوق والمزايا طبقا لنظام التعاقد الجديد ، وهو ماحدث بالفعل بعد ذلك.

وفى ظنى أن تحول مصرللطيران من نظام التعيين الدائم للعمالة إلى نظام التعاقد محدد المدة ، هو أحد الإنجازات الهامة جداً فى مجال الموارد البشرية ، والذى يتفاعل بإيجابية مع آليات وتوجهات بيئة العمل الجديدة فى المجتمع المصرى والمنطقة ، وأن الأثر الفعال الذى سيجلبه الأخذ بهذا النظام فى تحسين كفاءة أداء العاملين سيبدو بوضوح خلال السنوات القادمة ، عندما تزيد أعداد العاملين بهذا النظام الجديد فيظهر تأثيرهم فى قوة العمل الضخمة بمصر للطيران .

أما الموضوع الثانى الذى يخص العاملين ، وتعرضت له الإدارة أيضا من أجل تحقيق مستقبل أفضل لمصر للطيران والعاملين بها ، ولعلاج موروثات خاطئة ، فهو موضوع **الترقى إلى درجة كبير أخصائيين** ، وأرجو ألا يغضب البعض من رأيى حول هذا الموضوع ، فما قصدت إلا وجه الله سبحانه وتعالى فى أن أكون أمينا فى تحمل مسئوليتى عن مصر للطيران، والتى وكلنى إياها فى مرحلة حاسمة من تاريخها، ولو كنت أفضل صالحى الشخصى على صالح الشركة التى أؤتمنت عليها ، لكان لى موقف آخر حول هذا الموضوع يهلل لى بسببه الكثيرون ، ولن أكون أنا إذا فعلت .

نشأت درجة كبير الأخصائيين ، وهى درجة وليست وظيفة ، فى الهياكل التنظيمية بقوانين أصدرتها الدولة منذ زمن طويل لعلاج ما يسمى بالرسوب الوظيفى ، وذلك عندما تراكم الموظفون بالجهاز الحكومى فى الدرجة الأولى ، ولا يتولى منهم منصب مدير إدارة إلا عدد محدود ، كما لا يحظى بفرصة الترقى إلى درجة المدير العام إلا عدد ضئيل من شاغلى الدرجة الأولى ، وذلك لمحدودية أعداد درجات المدير العام التى تُخصص للجهات الحكومية المختلفة طبقاً لهياكلها التنظيمية ، فدرجة المدير العام هى درجة و وظيفة فى نفس الوقت ، ولها موقعها فى الهياكل التنظيمية .

وإزاء هذا الوضع ، ومع تصاعد شكوى الموظفين شاغلى الدرجة الأولى من تضاءل الفرص أمامهم للترقى إلى درجة المدير العام ، قررت الدولة إنشاء درجة تكرارية لدرجة المدير العام تسمى "كبير أخصائيين" ، وتُمنح للحاصلين عليها بصفة شخصية ، وتزول هذه الدرجة بترك الحاصل عليها لعمله ، سواءً بالإحالة إلى المعاش أو الوفاة ، وأعتمد منح الدرجة بصفة أساسية على مدة البقاء فى الدرجة الأولى . وطبقــت الدولة قوانيــن الرســوب الوظيفى على الجهاز الحكومى ثم القطاع العــام .

وعرفت مصر للطيران هذا النظام منذ بداية تطبيقه ، وقت أن كانت مؤسسة ينطبق عليها القوانين التى تُطبق بالحكومة والقطاع العام .

وبإعادة هيكلة مصر للطيران وتحولها إلى شركة قابضة وشركات تابعة طبقاً للقانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، أصبح لا يُطبق عليها الأنظمة واللوائح الحكومية ، وإنما على الشركة أن تضع اللوائح المناسبة لإدارة نشاطها طبقاً لهذا القانون ، وتُعتمد هذه اللوائح من جهة الإختصاص ، وكان غرض المُشرِع من ذلك هو تحرير الشركات من البيروقراطية التى تتسم بها اللوائح الحكومية حتى يمكنها إدارة نشاطها بالكفاءة المطلوبة .

وعلى هذا فقد ورثت الشركة القابضة ما نتج عن هذا النظام منذ طبقته مؤسسة مصر للطيران ، وعندما توليت مسئولية الشركة القابضة كان يوجد عدد كبير من الحاصلين على درجة كبير أخصائيين التكرارية ، وكان عددهم يقترب من الألف موظف ، بينما كان عدد الشاغلين لدرجة وظيفة المدير العام تتراوح بين ثلثمائة وخمسين إلى أربعمائة موظف ، وذلك طبقاً لعدد وظائف مديرى العموم بالهياكل التنظيمية ، والتى كانت تتغير بتغير الهياكل التنظيمية فى هذه المرحلة الإنتقالية ، أى أن عدد كبراء الأخصائيين كان يتراوح بين الضعفين والثلاثة أضعاف لعدد مديرى العموم .

ولا يخفى على أحد أضرار الإستمرار فى تطبيق هذا النظام على شركة طيران تبحث عن الديناميكية فى الأداء ، مع الإلتزام الصارم بمستويات الخدمة التى تقدمها لعملائها، وهذا لن يتأتى إلا بإحكام السيطرة الكاملة من مستويات الإدارة المختلفة على العاملين

التابعين لهم ، فكيف يتمكن مدير عام من إحكام السيطرة على العاملين التابعين له بينما يوجد معه على نفس درجته الوظيفية أقران آخرون هم كبراء الأخصائيين .

وقد يدفع البعض بأن هذه درجة وظيفية ليس لها منصب ، وأن صاحب هذا المنصب وهو المدير العام سيكون قادراً على إدارتهم ، وهذا كلام نظرى تماماً ، لأن كبراء الأخصائيين غالباً ما يكونون ذوى أقدمية كبيرة ، وغالباً ما تزيد عن أقدمية المدير العام نفسه والذى تم إنتقائه من بينهم دون النظر إلى الأقدمية ، ومعظمهم يعتقد أنة أحق بالترقية منه ، وبترقية هؤلاء إلى درجة كبير أخصائيين ، وهى درجة تكرارية لدرجته تظهر الحساسيات السابقة وتطفو المشاكل على السطح ، فمعظمهم لن يمتثل لتعليماته والإنصياع لأوامره ، وسيجدون دائماً غضاضة فيما يكلفهم به وهم أقران له ، بل وسيحاول بعضهم التسفيه من أرائه لدى المرؤسين والعمل على إستقطاب بعضهم فتنشأ مراكز القوى .

ناهيك عن بحث هؤلاء المستمر عن المزايا التى يحصل عليها مديرو العموم بينما لا يقرها القانون لهم ، مثل عدم التوقيع بالحضور والإنصراف بالنسبة للجهات التى تعمل بهذا النظام ، أو المطالبة بوسيلة خاصة للإنتقال ، أو صرف البدلات التى تُخصص لمديرى العموم فى بعض الجهات ، مثل بدل التمثيل أو الإنتقال أو شغل الوظيفة ، ويوجد دائماً من يركز همه كله على هذه الأمور ولا يلقى بالاً كثيراً لأ ى عملٍ يُكلف به .

هذا من ناحية كبراء الأخصائيين ، أما من ناحية مدراء العموم أنفسهم ، فمعظمهم سيجد نفسه فى وضع لا يُحسد عليه ، فمنهم من سيتملكه الإحراج من تكليف زملاء الأمس ، وربما رؤساء الماضى ، والذين أصبحوا على نفس درجته الوظيفية بأى أعمال ، وبعض من يحاول ذلك منهم سيواجه بصد وربما إستهجان من بعض كبراء الأخصائيين ، فيؤثِر السلامة فى نهاية الأمر ، وهكذا نجد معظم مديرى العموم يحاولون تجنب كبراء الأخصائيين التابعين لهم ، ولا يكلفونهم بأعمال إلا فيما ندر ، وذلك بحثاً عن الإستقرار النسبى بالبعد عن المشاكل .

فهل بيئة العمـــل التى تنشـــأ من هذا الوضع تسمح بإحكام سيطرة مديرى العموم على التابعين لهم بالدرجة التى تمكنهم من إدارة النشاط المسئولين عنه بالكفاءة المطلوبة ؟!، لا أعتقد ذلك .

وقد يتقبل بعض مديرى العموم بالأجهزة الحكومية مثل هذه الأوضاع ، ويستطيعون التعامل معها ، وإن كنت أشك حتى فى ذلك . وعلى أى حال فخلاصة ما أراه فى هذا الأمر أنه إذا كان هذا النظام يصلح بدرجة ما للتطبيق فى الأجهزة الحكومية والمؤسسات التابعة للدولة ، فإنه لا يصلح بأى حال من الأحوال للتطبيق فى الشركات، وإلا سيكون عائقاً كبيراً أمامها فى تحقيق معدلات عالية لكفاءة إستخدام العاملين بها ، وهو ما سيؤدى حتماً إلى ضعف نتائج الأعمال بهذه الشركات .

والآن ماذا حدث فى مصر للطيران بالنسبة لهذا الموضوع ؟ ، كان همى الشاغل بعد أن توليت مسئولية الشركة القابضة هو كيفية تحسين كفاءة إستخدام العاملين بمصر للطيران ، وقد أوضحت ذلك فى مواقع عدة من هذا الكتاب وبهذا الفصل تحديداً ، وأشرت إلى أن العمل من أجل ذلك تكتنفه صعوبات جمة ، وحتما لن تجنى ثماره تلك الإدارة التى تُقدم عليه ، فهو تحسين من أجل المستقبل ، وقد كنت أعلم ذلك جيداً وأنا أقتحم هذا المجال الشائك .

وقد كان تطوير نظام الحوافز الإنتاجية ، وتعديل علاقة العمل إلى علاقة تعاقدية محددة المدة ، وتطوير لوائح نظم العاملين ، وغير ذلك من الإجراءات ما هى إلى خطوات من أجل تطوير الموارد البشرية بمصر للطيران ، وكان الهدف من وراء ذلك هو تحسين كفاءة إستخدام العالمين ، وهو ما سيؤدى إلى فوائد مؤكدة لهم كما أوضحت .

ورغم أن هذه الإجراءات ستؤدى حتماً إلى تحسين مستقبلى فى هذا الإتجاه ، إلا أننا رأينا ضرورة تبنى مشروع للتطوير الشامل للموارد البشرية بمصر للطيران ، فالحق يقال أن جميع أنشطة قطاع الموارد البشرية ، والذى كان إلى عهد قريب يسمى قطاع الشئون الإدارية ، كانت بحاجة ملحة إلى هذا التطوير ، فمفاهيم هذه الأنشطة تحت مظلة الموارد البشرية تختلف عنها تماماً تحت مظلة الشئون الإدارية .

وقد بدأنا بالفعل مشروعاً شاملاً لتطوير الموارد البشرية ، وتقدمت إلينا شركتان عالميتان بالعروض الإبتدائية ، وتشكلت اللجان من أجل هذا المشروع الهام ، حيث قطعنا خطوات فى الدراسة مع إحدى الشركتين ، ولا أعلم ما تم فى هذا المشروع بعد مغادرتى مصر للطيران .

وأزاء ذلك ، لم يكن من الحكمة بأى حال من الأحوال أن تستمر مصر للطيران ، وبعد أن تحولت إلى شركة قابضة وشركات تابعة ، فى الأخذ بنظام ترقية شاغلى الدرجة الأولى إلى درجة كبير أخصائيين عندما يحل عليهم الدور ، ذلك النظام الموروث من المؤسسة ، والتى كانت تطبقه بخضوعها للقانون الذى صدر به ، وفى بيئة عمل كان يمكن أن تتحمل بعضاً من أضراره ولا تتأثر بها كثيراً ، فقد كانت المؤسسة تحتكر السوق ولا تهتم كثيراً بقواعد المنافسة ، والتى من أهمها الإرتقاء بالخدمات المقدمة للعميل ، وهو ما يتطلب السيطرة الكاملة من مستويات الإدارة كما أشرت .

وتناقشت كثيراً مع زملائى من رؤساء الشركات والقطاعات حول هذا الموضوع ، وخاصةً كلما إرتفعت المطالب بترقية المنتظرين فى الدرجة الأولى إلى درجة كبير أخصائيين ، ولم نتفق أبداً حول هذا الموضوع ، فرغم أن الأغلبية كانوا يؤيدون وجهة نظرى فى الضرر الذى يجلبه إستمرار الأخذ بهذا النظام على مصر للطيران ، إلا أن البعض كانوا لا يخفون تعاطفهم مع وجهة نظر المطالبين ، وكانت المبررات التى يسوقونها لتعزيز طلبهم لها وجه مالى وآخر إجتماعى ، والوجه المالى معروف وهو زيادة شريحة الحافز لدرجة كبير الأخصائيين عن حافز الدرجة الأولى ، وبعض المزايا المالية الأخرى ، أما المبررات الإجتماعية المساقة فقد كانت على شاكلة من يريد أن يُكتب نعيه كمدير عام عندما يتوفاه الله سبحانه وتعالى ، أو من يرغب أن يقدم نفسه كمدير عام عندما يُقدِم أحد أبنائه على الزواج .

كانت المبررات المالية لها وجاهتها ، فليس من المقبول أن تكون الزيادة فى الدخل على مدى سنوات طويلة هو ما ينتج عن العلاوات الدورية فقط ، فلابد أن يشعر الموظف أو العامل بطفرةٍ تحدث فى دخله كل عدة سنوات . وكان من الطبيعى أن

ننظر فى نظام الحوافز الإنتاجية ، وكيف يمكن أن نستخدمه لمعالجة هذا الوضع غير العادل فى ثبات قيمة الحوافز التى يتقاضاها شاغلو الدرجة الأولى لسنوات طويلة ، وخاصة أننا كنا ندرس تعديل نظام الحوافز الإنتاجية كله .

وبمراجعة ما يُخصص لشاغلى الدرجة الأولى فى نظام الحوافز ، وجدنا أنه بعد خمس سنوات من شغل الدرجة تزيد الحوافز إلى شريحة جديدة ثم تتوقف عندها تماماً ، وذلك لحين شغل الموظف لوظيفة مدير إدارة أو ترقيته إلى درجة مدير عام أو درجة كبير أخصائيين ، ولم نجد فى ذلك عدلاً ، فقررنا إنشاء شريحتين جديدتين لحوافز شاغلى الدرجة الأولى تستحقان بعد مضى عشر وخمسة عشر سنة على شغل الدرجة ، وبالتالى أصبح هناك أربع شرائح لحوافز شاغلى الدرجة الأولى بفاصل خمس سنوات بين كل شريحة والأخرى ، وهو ما يعنى مدة خدمة فى الدرجة تصل إلى عشرين عاماً وهو ما لا يتحقق فى أغلب الأحوال .

ووافقتُ فعلاً على إدراج هذا التعديل فى مقترح نظام الحوافز الجديد تمهيداً لعرضه على مجلس الإدارة ، فقد كنت أرى فى ذلك إستجابة مناسبة للمبررات المالية فى طلب إستمرار نظام الترقى إلى درجة كبير أخصائيين .

وعندما غادرت مصر للطيران كان عدد شاغلى درجة كبير أخصائيين قد تناقص إلى ما حول الثلثمائة موظف ، وكانت المشكلة الموروثة فى طريقها إلى الإندثار ، وكنت دائماً على إستعداد لإقتراح زيادة المقابل المادى فى شرائح حوافز شاغلى الدرجة الأولى ، بما يضمن زيادة الدخل المادى لهم كل خمس سنوات ، ولكنى لم أكن على إستعداد لإستمرار مصر للطيران فى الأخذ بهذا النظام البالى ، والذى يهدد إستقرار بيئة العمل ويؤثر تأثيراً مباشراً على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ، بما يسببه من إضعاف لسيطرة الإدارة فى أحد أهم مستوياتها ، وهو مستوى الإدارة العامة .

ولا توجد شركة أجنبية أو شركة خاصة فى مصرأو خارجها تعمل بمثل هذا النظام العجيب ، ودلونى على شركة طيران متقدمة واحدة فى العالم تعمل به .

وقبل أن أنتقل من هذا الموضوع ، أريد أن أوضح أننى راجعت بنفسى الكثير من مديرى العموم بمصر للطيران ، عن مدى تأثير وجود كبراء أخصائيين تحت إدارتهم فى مستوى الأداء ، وقد أجمعوا جميعاً على التأثير السلبى لذلك ، وعددوا كثيراً من المساوىء التى ذكرتها .

وعودة إلى إجراءات تطوير الحوافز الإنتاجية بمصر للطيران ، والتى كانت تُحدد بناءً على أسس تقييم لا تحقق صالح مصر للطيران كما أوضحت ، وكانت الحوافز تُصرف على جزئين ، أحدهما الحافز الإنتاجى الشهرى ، وكان يُصرف مقدماً تحت حساب قيمة الحافز الذى يستحقه الموظف بناءً على نصيبه من إجمالى حافز الجهة التى يتبعـها ، وذلك طبقاً للفائض الذى حققته فى قيمة إنتاجها عما كان مدرجاً فى موازنة العام ، وكان نصيب الموظف فى حافز الجهة التى يتبعها يُحسب بمنح كل وظيفة عدداً من الإبناط تختلف من وظيفة إلى أخرى ، وحددت اللجنة التى وضعت النظام عدد الأبناط المخصصة لكل وظيفة .

وبعد حساب ما تستحقه كل جهة فى نهاية العام ، يتم مقارنة ذلك بما صرفته الجهة مقدماً خلال العام ، ثم يتم صرف الفائض لهذه الجهة لتوزيعه على موظيفها بنسبة عدد الأبناط المستحقة لكل منهم ، ويعرف هذا الجزء من الحوافز بما يسمى "فرق البنط" ، وفى حالة تحقيق الجهة قيمة إنتاج أقل مما كان مخططاً لها ، فمن المفروض أن يُسترد الجزء الذى صُرف بالزيادة من العاملين التابعين لهذه الجهة ، ولكن كانت الإدارة دائماً تتغاضى عن هذا الإسترداد ، كما كانت تَصرِف فرق بنط محدود لهذه الجهات بناءً على مذكرة يرفعها رئيس هذه الجهة بمبررات عدم تحقيق قيمة الإنتاج المخطط .

وعلى هذا أصبح الجزء الشهرى من الحوافز الإنتاجية ، والذى يصرفه الموظف مع راتبه الشهرى ، أصبح ثابتاً على مدى سنوات طويلة ، ولا علاقة له إلا بعدد الأبناط المحددة فى الوظيفة التى يشغلها هذا الموظف ، وفى واقع الأمر فقد أصبحت الحوافز الشهرية تمثل الجزء الأعظم من راتب الموظف ، ولايمكنه عملياً الإستغناء عنها ،

أوحتى جزءً منها ، وأنها أصبحت حقاً مكتسباً له ، وأصبحت لاعلاقة لها عملياً بنظام التحفيز .

أزاء كل ذلك كان لابد من الإقرار بالواقع ، فقررنا تحويل الحوافز الإنتاجية الشهرية إلى حوافز وظيفية تُصرف للموظف شهرياً ، وحدد النظام الجديد قيمة مالية محددة لكل وظيفة ولا علاقة لها بنظام الأبناط القديم ، وقد راعى النظام الجديد أن تزيد الحوافز الوظيفية بنسبة تتراوح بين عشرين وثلاثين بالمائة عما كان يصرفه الموظف من حوافز إنتاجية شهرية ، كما راعى النظام الجديد إحداث تقارب ملموس أو موائمة بين الحافز الوظيفى للوظائف المثيلة فى أماكن العمل المختلفة ، بشرط تشابه ظروف العمل ، وقد أدى ذلك إلى زيادة الحافز الوظيفى بنسبة تصل إلى ستين بالمائة عما كان عليه الحافز الإنتاجى لبعض هذه الوظائف ، وقد قدرت الدراسة قيمة الزيادة التى ستتحملها مصر للطيران سنوياً من جراء زيادة الحوافز الوظيفية الشهرية عنها فى الحوافز الأنتاجية بما يتجاوز ثمانين مليون جنيه ، ولم أتردد فى الموافقة على ذلك لعرضه على مجلس الإدارة ، وذلك بعدما وجدت أن النجاحات التى حققتها مصر للطيران تسمح بتخصيص هذه الزيادة الأضافية فى الموازنة الجديدة ، حيث يبدأ العمل بنظام الحوافز الوظيفية الجديد ، فقد كنت أرى دائما أن نجاح الشركة لا بد أن يلمسه العاملون مباشرة ، لأن هذا حقهم ، وسيكون دافعاً لهم لمزيد من النجاح .

أما الشق الثانى من الحوافز الأنتاجية ، والذى كان يُصرف كفرق بنط فى نهاية العام كما أوضحت ، فقد إقترحت الدراسة إستبداله بنظام جديد لتحفيز الشركات على زيادة أرباحها من الطرف الثالث كما بينت قبلاً ، وقد أقترحت الدراسة ضمانات حتى لا يُضار العاملين بأى حال من الأحوال من جراء تغيير النظام ، وكانت أهم هذه الضمانات كما أشرت ألا يقل نصيب أى موظف فى النظام الجديد عنه فى النظام القـديم ، وأن يُطبق النظام الجديد بعد فترة إنتقالية مدتها ثلاث سنوات ، وذلك حتى تتاح الفرصة للشركات لتعظيم أعمالها مع الطرف الثالث . وبعدما تبلور نظام التحفيز الجديد تماماً وأقرته لجنة إعداده ، والمشكلة برئاسة السيد رئيس قطاع الموارد

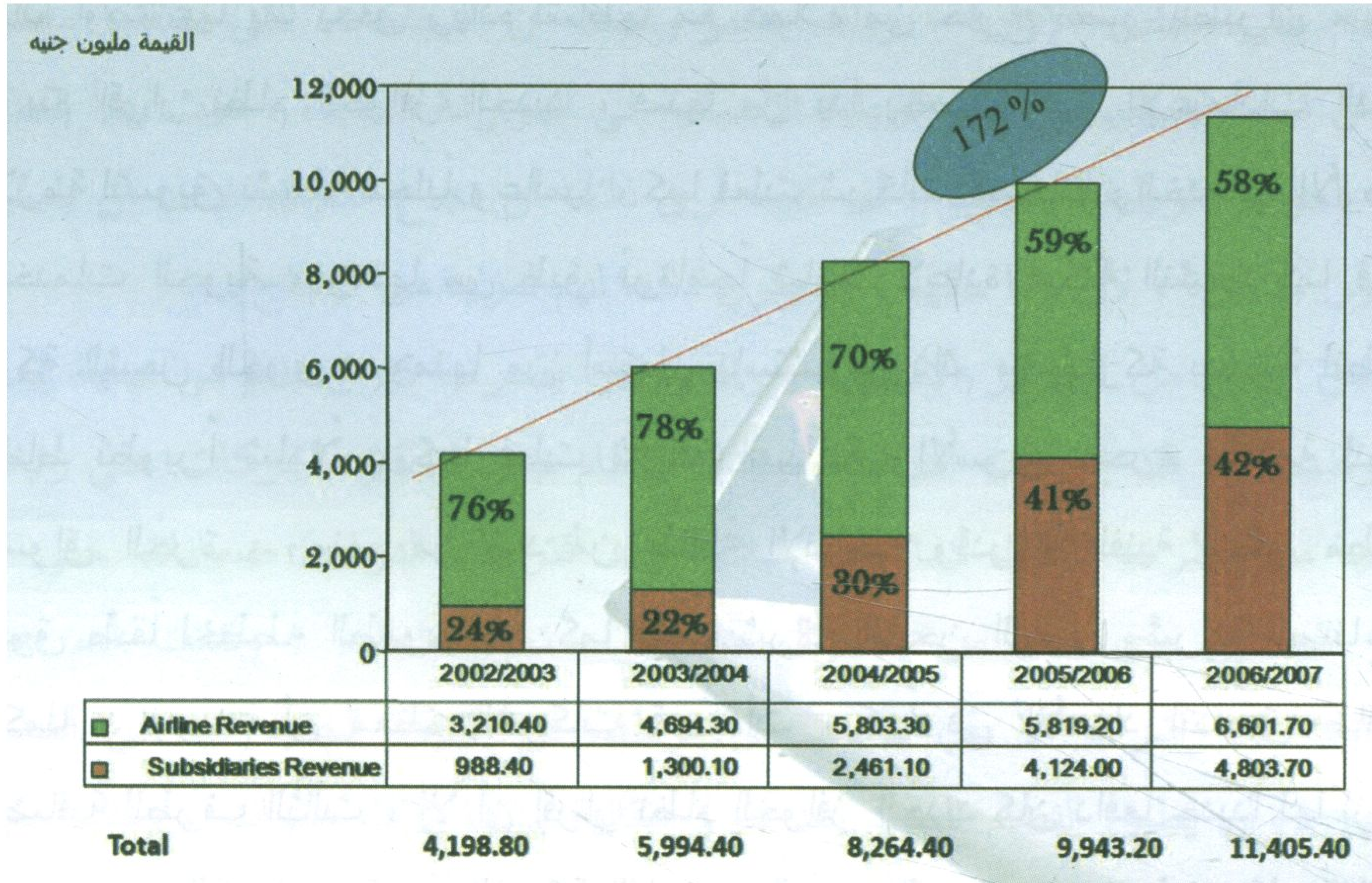
البشـــرية ، والممثل بها النقابة العامة للعاملين فى شخص رئيسها ، والتى كنت أتابع أعمالها أولاً بأول ، تم عرض المشروع على مجلس إدارة الشركة القابضة مع الدراسات التى أستند إليها ، وكانت مناقشات السادة أعضاء المجلس حول المشروع دقيقة وتفصيلية ، ومعظمها تدور حول التأكد من أن النظام الجديد لن يضر العاملين ، بل سيفيدهم بالفعل ، وفى النهاية وافق مجلس إدارة الشركة على النظام الجديد ، وأثنى على إدارة الشركة حرصها على زيادة حوافز العاملين من ناحية ، ووضع نظام يحفز الشركات على زيادة أرباحها من الطرف الثالث من ناحية أخرى .

وكان لاقرار نظام الحوافز الجديد ، وبدء تنفيذه فى العام المالي ٢٠٠٧ /٢٠٠٨ ، تأثير إيجابى كبير سواءً على العاملين الذين شعروا بحرص الإدارة على زيادة دخولهم ، أو على الشركات التى بدأت تزيد نشاطات التسويق للطرف الثالث ، وذلك لتحقيق أقصى أرباح من خارج مصر للطيران فتزيد حوافز العاملين بها .

وللحق فإن معظم الشركات التابعة لمصر للطيران كانت قد بدأت إتخاذ إجراءات عديدة لتوائم أوضاعها بما يحقق زيادة نشاطها مع عملاء من خارج مصر للطيران ، وقبل أن يتم إقرار نظام الحوافز الجديد ، فمنها من بدأ يحصل على الإعتمادات الدولية اللازمة لتسويق نشاطه محلياً وعالمياً ، كما فعلت شركات الصيانة والخدمات الأرضية والخدمات الجوية ، ومنها من طبق برنامجاً شاملاً لأعادة هيكلة النشاط كما فعلت شركة الشحن الجوى ، ومنها من أستعان بإستشارى دائم وبمشاركة بسيطة لتطوير النشاط تطويراً شاملاً ، كما فعلت شركة السياحة والأسواق الحرة بالنسبة لنشاط الأسواق الحرة ، ومنهم من زاد من طاقته الإنتاجيه وقدراته الفنية ليحقق مطالب السوق طبقاً لخططه الطموحة ، كما فعلت شركة الشحن الجوى وشركة الصناعات المكملة . ورغم أن معظم الشركات قد بدأت مبكراً فى الأعداد لتسويق طاقاتها الأضافية للطرف الثالث ، إلا أن إقرار نظام الحوافز الجديد كان دافعاً جديداً لها لزيادة الجهد ، ورسالة واضحة من الشركة القابضة بالتوجه الجديد نحو توظيف كل الفائض فى الطاقات لتحقيق أقصى أرباح للمجموعة من الطرف الثالث .

ومصداقاً لما أقول فقد **حققت الشركة القابضة لمصر للطيران طفرة ضخمة في الإيرادات التي حققتها الشركات التابعة نسبة إلى إجمالي الإيرادات** ، ومقارنة بماحققته المؤسسة في ميزانية ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ ، فقد حققت الأنشطة التابعة إيرادات مقدارها ٩٨٨ مليون جنيه في ميزانية ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ ، وبنسبة بلغت أربعة وعشرين بالمائة من إجمالي إيرادات المؤسسة في ذلك العام والتي بلغت ٤١٩٩ مليون جنيه ، أما في عام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ فقد بلغت إيرادات الشركات التابعة حوالي ٤٨٠٤ مليون جنيه بزيادة قدارها ٣٨٦ % عن إيرادات هذه الأنشطة في عام ٢٠٠٢/ ٢٠٠٣، وقد أصبحت إيرادات الشركات التابعة تمثل ٤٢ % من الإيرادات المجمعة لمجموعة مصر للطيران في عام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ والتي بلغت ١١٤٠٥ مليون جنيه ، وبزيادة مقدارها ١٧٢ % عن الإيرادات المجمعة في عام ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ .

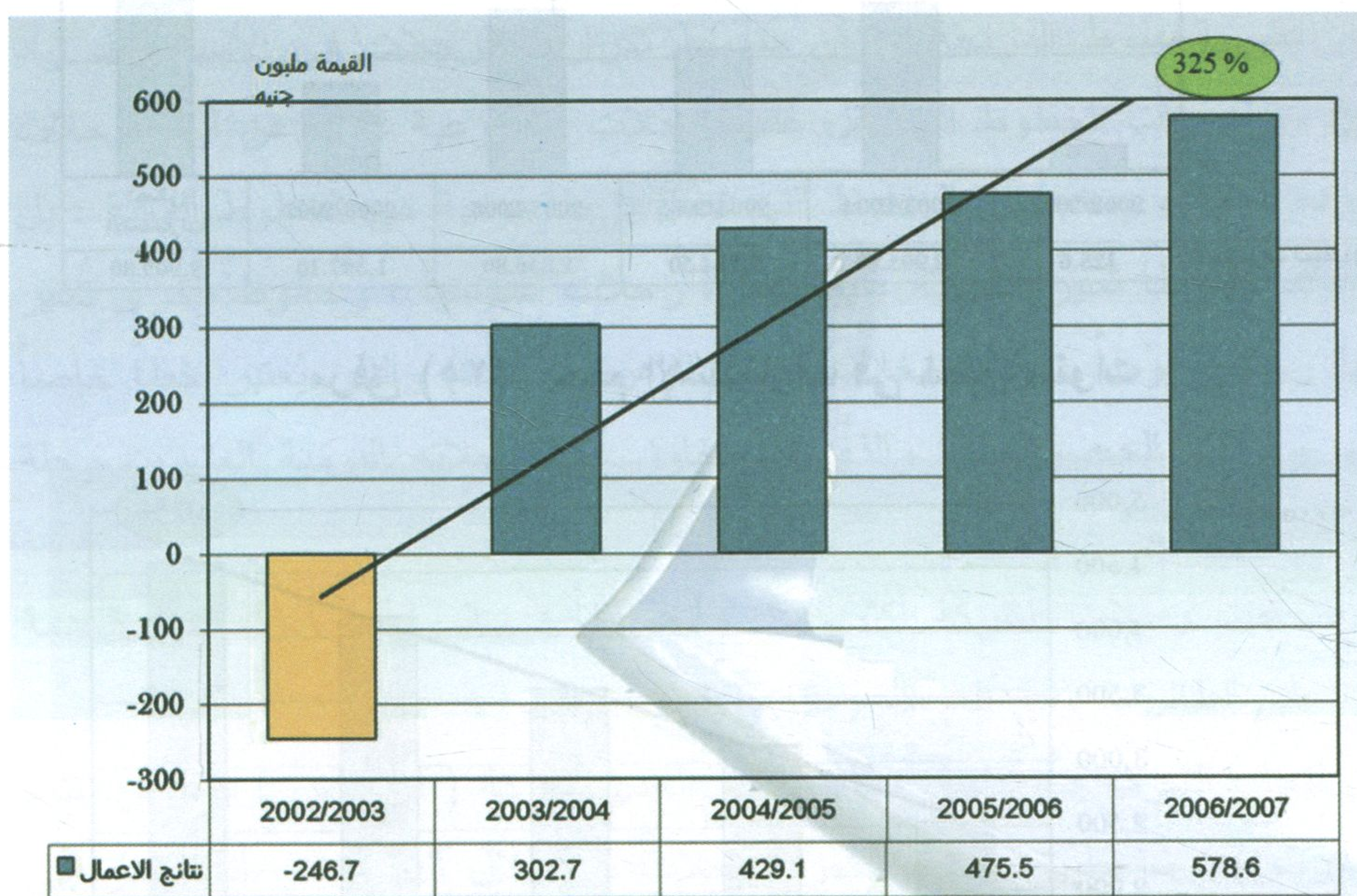
وستجد (المرفق رقم ٢٣) يوضح تطور إيرادات مصر للطيران خلال السنوات الخمس في عمر الشركة القابضة ونصيب الشركات التابعة من هذه الإيرادات .



	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
Airline Revenue	3,210.40	4,694.30	5,803.30	5,819.20	6,601.70
Subsidiaries Revenue	988.40	1,300.10	2,461.10	4,124.00	4,803.70
Total	4,198.80	5,994.40	8,264.40	9,943.20	11,405.40

مرفق رقم (٢٣) تطور إيرادات مصر للطيران ونصيب الشركات التابعة

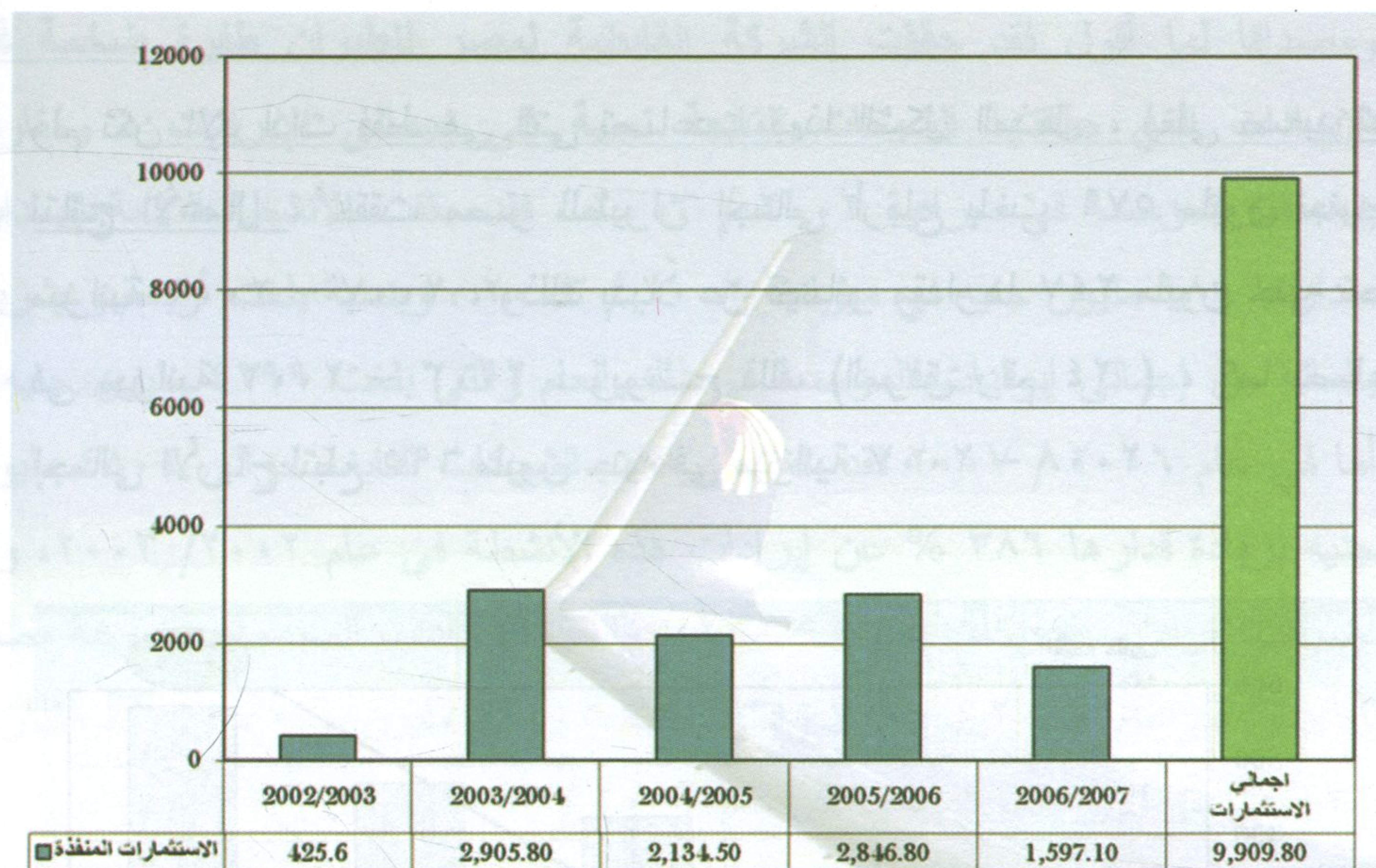
ولم تكن الإيرادات فقط هى التى تصاعدت بهذا الشكل المذهل ، فعلى صعيد **تطور نتائج الأعمال** ، حققت مصر للطيران إجمالى أرباح بلغت ٥٧٩ مليون جنيه فى ميزانية ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ ، وذلك بديلاً عن خسائر مقدارها ٢٤٧ مليون جنيه تحققت فى ميزانية ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ ، ويوضح ذلك (المرفق رقم ٢٤) ، كما تصاعدت إجمالى الأرباح لتبلغ ٦٩٥ مليون جنيه فى ميزانية ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ .



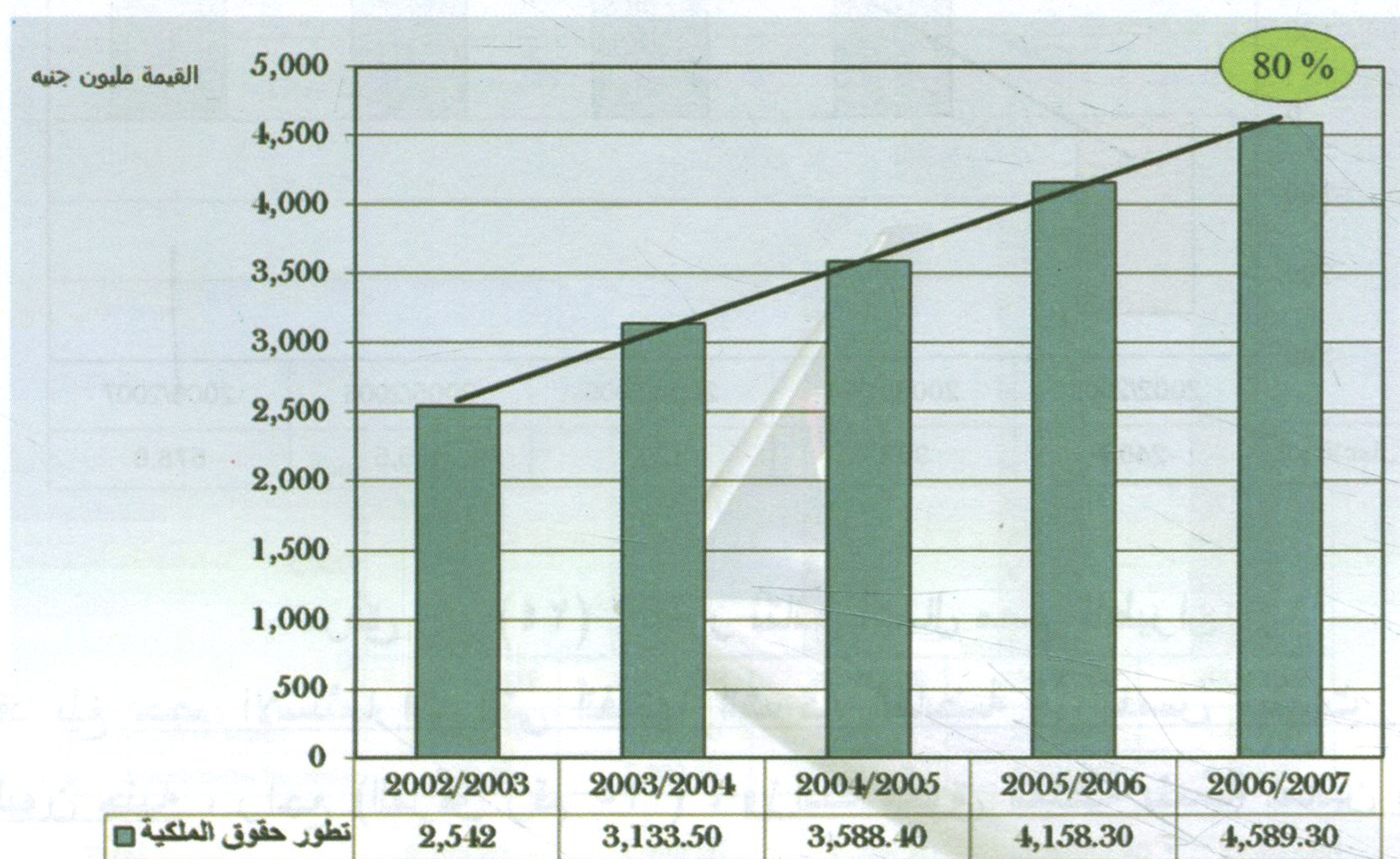
	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
نتائج الاعمال	-246.7	302.7	429.1	475.5	578.6

مرفق رقم (٢٤) تطور نتائج أعمال مصر للطيران

وقد بلغ **حجم الإستثمارات التى أنفقتها الشركة القابضة فى خمس سنوات ٩٩١٠ مليون جنيه** ، راجع (المرفق رقم ٢٥) ، **وزادت حقوق الملكية بنسبة ثمانين بالمائة** حيث بلغت ٤٥٨٩ مليون جنيه فى ميزانية ٢٠٠٦- ٢٠٠٧ بدلاً من ٢٥٤٢ مليون جنيه فى ميزانية ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ ، كما هو موضح فى (المرفق رقم ٢٦) .



مرفق (٢٥) حجم الإستثمارات فى خمس سنوات



مرفق (٢٦) تطور حقوق الملكية

والأن ماذا حققت الشركات التابعة لمصر للطيران خلال السنوات الخمس التي قضيتها رئيساً لمصر للطيران ؟ ، من الصعب تماماً الإجابة على هذا السؤال تفصيلاً ، فهذا يحتاج إلى مجلدات وليس فصلاً فى كتاب ، ولكنى سأحاول أن أنوه بإيجاز عن نتائج أعمال كل شركة والمشروعات الرئيسية التى أنجزتها .

وإذا بدأنا بشركة الخطوط الجوية ، فسنجد أن الشركة قد تمكنت من إعادة تخطيط شبكة الخطوط الدولية لتكون أكثر كفاءة ، وأصبحت تصل إلى تسعة وستين نقطة دولية فى نهاية عام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ ، ولكن الأهم من ذلك أن الشبكة الدولية أصبحت تركز على الخطوط المربحة ، وأن متوسط تكرارية الرحلات فى الأسبوع قد زاد كثيراً ، وأصبحت الخطوط التى تقل عدد الرحلات الأسبوعية عليها عن أربع رحلات محدودة للغاية ، وسنجد أن الخطوط التى تعمل برحلة يومية هى الخطوط الغالبة ، بل أن هناك خطوطاً تُسير الشركة عليها عشرة رحلات أسبوعياً ، وخطوطاً أخرى تُسير عليها رحلتين يومياً ، وذلك بخلاف خط (القاهرة ــ جدة) والذى يُعتبر خطاً خاصاً بسبب رحلات الحج والعمرة والذى قد يتجاوز عدد رحلاته اليومية العشرين رحلة أثناء هذه المواسم .

كما أصبحت رحلات الشركة أكثر أماناً وأنضباطاً فى المواعيد ، وتحسنت الخدمة كثيراً على الطائرات وفى المحطة ومكاتب البيع .

وكان لنجاح الشركة فى تطبيق نظام الحجز الجديد لشركة (أماديوس) بدلاً من نظام (أوزوريس) ، ثم تطبيق محرك حجز للرحلات من خلال الأنترنت ، أثراً كبيراً فى زيادة المبيعات وتحسين الخدمة للعملاء .

وقد نجحت الشركة نجاحاً كبيراً فى تنفيذ متطلبات الأنضمام إلى تحالف (ستار) فى زمن قياسى ، مما ممكن مصر للطيران من الإنضمام الرسمى للتحالف فى ٢٠٠٨/٧/١١ ، وبعد أقل من تسعة أشهر من تلقى دعوة الإنضمام فى ٢٠٠٧/١٠/١٦ وهو مالم يحدث من قبل فى تاريخ التحالف .

كما نجحت الشركة فى إعادة هيكلة الأنشطة الرئيسية بها ، وخاصة الأنشطة التجارية وأنشطة التخطيط والتدريب والسلامة والجودة ، وإهتمت إهتماماً كبيراً بأنشطة التسويق وخدمة العملاء ، كما تمكنت من مواجهة الزيادة المتوالية فى عدد طائرات الأسطول بتدبير أطقم الطائرات المطلوبة ، وتأهيلهم التأهيل الراقى فى الوقت المناسب .

كما نجحت الشركة فى تطبيق البرنامج الجديد للمسافر الدائم ، وتمكنت من مضاعفة عدد أعضاء البرنامج عدة مرات .

وقــد أدى ذلك إلى زيادة عدد الركاب الذين نقلتهــم الشركة فــى عام ٢٠٠٧/٢٠٠٦ إلى ٦,٢ مليون راكب ، بينما نقلت فى عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ حوالى أربعة مليون راكب فقط ، ومن المنتظر أن يصل عدد الركاب المنقولين فى عام ٢٠٠٨/٢٠٠٧ إلى أكثر من سبعة مليون راكب ، وهذا طبعاً بخلاف المنقولين على شركة أكسبريس .

وعلى صعيد نتائج الأعمال ، نجد أن شركة الخطوط قد إرتفعت بإيرادتها إلى سته مليارات وستمائة مليون جنيه فى عام ٢٠٠٧/٢٠٠٦ ، بينما كانت تبلغ إيرادات الخطوط الجوية فى ميزانية عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ ثلاثة مليارات ومائتين مليون جنيه فقط، أى أن حجم الإيرادات قد تضاعف خلال أربعة سنوات ، بينما بلغت هذه الإيرادات فى ميزانية ٢٠٠٨/٢٠٠٧ حوالى تسعة مليارات وثلثمائة مليون جنيه ، وهو ما يعنى أن الإيرادات قد تضاعفت ثلاث مرات خلال خمس سنوات فقط منذ إعادة هيكلة مصر للطيران .

وإذا تحدثنا عن الأرباح ، فقد حققت الشركة أرباحاً قبل التوزيع بلغت مائتين وإثنين وثلاثين مليون جنيه بينما كانت الخسارة التى حققتها الخطوط الجوية فى موازنة عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ تزيد عن الثلثمائة مليون جنيه .

ولا شك أن النتائج العظيمة التى حققتها شركة الخطوط الجوية يرجع إلى الجهد الكبير الذي بذله معظم العاملين بها ، وإلى جهود مستويات الإدارة المختلفة من أجل التطوير المستمر لأنشطة الشركة المختلفة ، وإلى الجهود الكبيرة للسيد رئيس الشركة ، الزميل الكابتن شريف جلال ، وكذا جهود مجلس الإدارة ، والتى كللها الله سبحانه وتعالى بهذا

النجاح ، كما كان لبرامج التطوير الكثيرة التي تبنتها مصر للطيران ، من تطوير شامل لنظم المعلومات ، إلى مضاعفة عدد طائرات الأسطول وتقليل أنواعها ، إلى الحصول على إعتماد الـ IOSA ، وغير ذلك من برامج التطوير التى تعرضت لها تفصيلاً فى فصول هذا الكتاب ، كان لكل ذلك أثراً كبيراً ومباشراً فى هذا النجاح الكبير الذى حققته شركة الخطوط الجوية .

وإذا تحدثنا عن شركة الصيانة والأعمال الفنية ، فإن هذه الشركة حققت نجاحات باهرة منذ إنشائها وطوال الفترة التى قضيتها فى مصر للطيران ، والتى بلغت حوالى ست سنوات ، فقد تغير الأداء الفنى تماماً فى مصر للطيران عما كان الوضع عليه أيام المؤسسة ، وقد لمست هذا الوضع بنفسى عندما عُينت فى بداية إنضمامى إلى مصر للطيران كرئيس للقطاع الفنى ، ثم باشرت بنفسى تحويل القطاع إلى شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية ، وقد قضيت بها حوالى ثمانية أشهر قبل تعيينى رئيساً للشركة القابضة لمصر للطيران .

وقد لمست بنفسى أن بيئة العمل فى القطاع الفنى لم تكن بيئة عمل قياسية إلا فى أماكن محدودة ، مثلما كان الحال فى كل قطاعات مصر للطيران ، كما لمست الأمكانيات الضخمة بها ، وخاصة فى مجال الكوادر الفنية من مهندسين وأخصائيين وفنيين ، فأعداد المهندسين وكفائتهم الفنية تفوق إحتياجات أى شركة صيانة طائرات فى العالم ، وقد أشرت إلى ذلك فى أكثر من موقع من هذا الكتاب ، ورغم أن كفاءة إستخدام المهندسين قد زادت كثيراً عما كان الحال عليه أيام القطاع الفنى ، وذلك بسبب زيادة القدرات الفنية لشركة الصيانة بإدخال مشاريع وتقنيات جديدة من ناحية ، وأيضاً بسبب زيادة أعمال الطرف الثالث من ناحية أخرى ، إلا أننى أرى أنه مازال هناك الكثير لفعله فى هذا المجال ، وأعتقد أن الزميل المهندس / عبد العزيز فاضل رئيس شركة الصيانة يؤمن بذلك ، ولديه الكثير من أجله .

وقد حاولت خلال الفترة القصيرة التى قضيتها فى شركة الصيانة أن أضع اللبنات الأولى في تحويل بيئة العمل إلى بيئة قياسية ، وذلك من خلال تفعيل وتدعيم آليات

العمل التى كانت موجودة ، وخاصة آليه المراجعة الداخلية ، وذلك للتأكد من إلتزام الجهات التى تعمل طبقاً لأدلة عمل موجودة بالفعل لديها ، كما بدأت العمل فى مشروع حصول الشركة على إعتماد سلطة الطيران المدنى الأوربى (EASA ١٤٥) ، وهو المشروع الذى كان يُعَوَل عليه لتحويل معظم بيئة العمل إلى بيئة قياسية طبقاً للمواصفات الأوربية . ولست هنا بصدد الحديث عما حاولت إنجازه فى شركة الصــيانة ، فقد تعرضت لذلك فى فصل فى بدايات هذا الكتاب ، وإنما أحاول إلقاء الضوء على المدخل الذى بدأه من خلفنى فى رئاسة شركة الصيانة .

والحق يقال أن المهندس عبد العزيز العراقى قد بذل جهوداً كبيرة فى إستكمال مشروع الحصول على الإعتماد الأوربى ، وذلك إيمانا منه بالأهمية البالغة لهذا سواءً لشركة الصيانة أو لمصر للطيران كلها ، فأعاد هيكلة إدارة المشروع وإستعان بإستشارى متميز، وهو بيت خبرة فرنسى ، كان له دور كبير فى وضع الخطط التفصيلية مع فريق العمل من شركة الصيانة ومتابعة تنفيذها ، ولا شك أنه لولا الدور الكبير الذى لعبه المهندس عيد العزيز العراقى ومعاونوه فى هذه الفترة ، ما كان يمكن أن يُستكمل المشروع الذى أتمه بعد ذلك المهندس عبد العزيز فاضل وفريق العمل معه بشركة الصيانة بكفاءةٍ كبيرة .

ولم ينجح المهندس عبدالعزيز فاضل فقط فى إتمام مشروع الحصول على الإعتماد الأوربى فى معظم مجالات العمل وطرازات الطائرات ، وإنما نجح أيضاً ومعه فرق عمل متميزة من العاملين بشركة الصيانة ، فى إتمام مشروعات عديدة غيرت وجه الشركة تماماً ، حيث تم إنشاء مجمع مخازن قطع غيار وفقاً لأحدث النظم والمعايير الدولية ، وبطاقة تخزينية تسع نصف مليون قطعة غيار لمختلف طرازات الطائرات ، كما تم تطوير ورش عمرة وإصلاح أجزاء الطائرات تطويراً شاملاً طبقاً للنظم العــالمية ، وأضيفت إليها قدرات جديدة كثيرة .

وتم إنشاء وحدة متطورة لتعمير وإصلاح أربعين محرك فى العام ، وقد أُنشئت هذه الوحدة ، والتى تُعد مفخرة لمصر للطيران ، بالتعاون التقنى مع شركة (رولزرويس)

العالمية ، وزُودت بأحداث المعدات والأجهزة المتخصصة ، وذلك فى إطار برنامج شامل تم تنفيذه بين شركة الصيانة وهذه الشركة العريقة ، وأنتهى بتوقيع إتفاقية لإدارة الوحدة تحت الإشراف الفنى لشركة (رولزرويس) ، وكان من المخطط إنشاء شركة مشتركة لإصلاح وعمرة المحركات بين شركة مصر للطيران للصيانة وشركة رولزرويس وشركة لوفتهانزا تكنيك باستغلال الإمكانيات المتطورة لوحدة تطوير المحركات التى أنشأتها مصر للطيران ، وقد أجرينا أنا وزميلى المهندس عبد العزيز فاضل مباحثات جادة فى هذا الصدد ، وقد رحب مستر (مايرهوبر) بذلك عندما تحدثت إليه كما رحبت رولزرويس أيضاً ، وقد غادرت مصر للطيران قبل أن تكتمل هذه الشركة .

وإيماناً من شركة الصيانة بأهمية المعايرة فى بيئة العمل القاسية ، فقد تم تطوير معمل المعايرة بالشركة ، وتمكن المعمل من الحصول على شهادة الإعتماد ISO 17025 ، مما أعطى لإعماله المصداقية الكبيرة ، وخاصة فى التعامل مع الطرف الثالث .

وقد أدى حصـــول شـــركة الصيانـــة والأعمـــال الفنيـــة على إعتماد الإتحاد الاوربى (EASA 145) ، ومع كل هذه النجاحات الرائعة ، إلى إقبال شركات الطيران على التعاقد معها لتقديم الخدمات الفنية المتكاملة لها ، وخدمات الصيانة اليومية ، وإجراء العمرات ، وقد بلغ عدد عملاء الشركة من الطرف الثالث حتى نهاية نوفمبر ٢٠٠٧ ما يزيد عن أربعين عميلاً ، وأعتقد أن هذا العدد قد زاد كثيراً بعد ذلك .

وقد واجهت الشركة الطلبات المتزايدة عليها بتعظيم الإستفادة من إمكانياتها الهائلة ، حيث تمكنت من تنظيم وردية عمل ثانية بهناجر الصيانة ، وذلك بعد أن دربت أعداداً كبيرةً من المهندسين الجدد ، كما تُخطط الشركة لتنظيم ورديه عمل ثالثة بعد أن تستكمل المقومات المطلوبة لذلك .

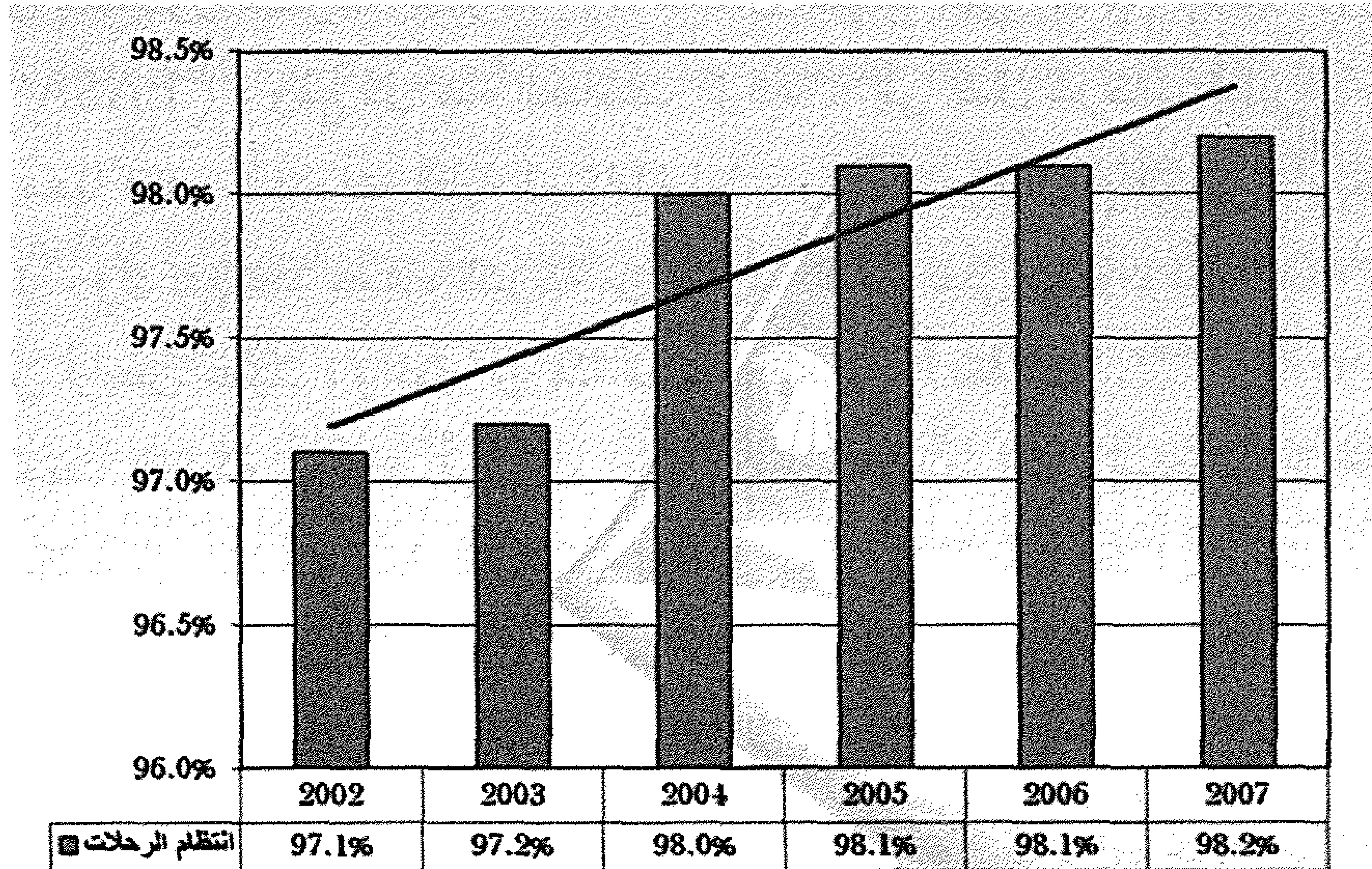
ولم يكن عائد النجاحات التى حققتها شركة الصيانة هو عائد تسويقى أو مادى فقط ، مع إقرارنا بأهمية ذلك حتى تتمكن الشركة من التطوير المستمر لأنشطتها ، وإنما كان أيضاً التحسن الكبير فى كفاءة الأداء هو نتاج طبيعى لهذه النجاحات التى حققتها شركة

الصيانة ، والدليل على ذلك هو زيادة معدل الإنتظامية الفنية لرحلات مصر للطيران خـــلال السنوات الأخيرة ، حيث أرتفعت من ٩٧,١ % عام ٢٠٠٢ إلـــى ٩٨,٢ % عام ٢٠٠٧ .

وهذه الزيادة وإن كانت تبدو لغير المتخصصين زيادة طفيفة ، إلا أن المتخصصين يدركون تماماً مقدار الجهد الذى يُبذل لزيادة النسبة بمقدار واحد بالمائة بعدما أقتربت من الحد الأقصى .

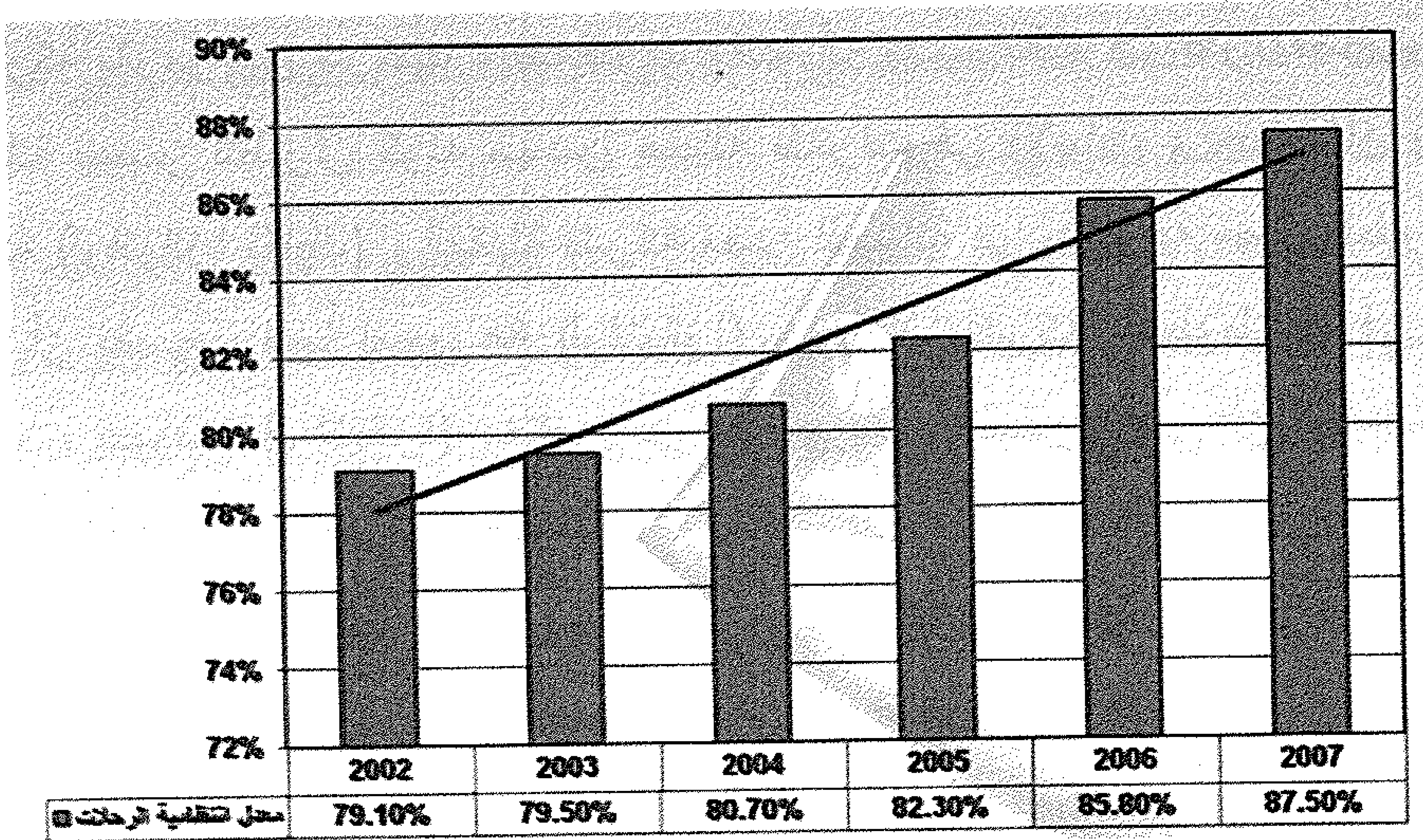
وقد أدى تحسن معدل الإنتظامية الفنية ، مع الإجراءات الأخرى التى إتخذتها مصر للطيران لتحسين إنتظامية الرحلات ، والتى أشرت إليها سلفاً ، إلى تحسن ملموس فى معدل إنتظامية الرحلات بمصر للطيران .

وستجد (المرفقين ٢٧ ، ٢٨) يوضحان تطور معدل الأنتظامية الفنية ، ومعدل إنتظامية الرحلات خلال السنوات الأخيرة بمصر للطيران ، طبقاً لما نشر بالتقرير السنوى عن نتائج الأعمال بنهاية العام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ .



	2002	2003	2004	2005	2006	2007
انتظام الرحلات	97.1%	97.2%	98.0%	98.1%	98.1%	98.2%

مرفق رقم (٢٧) معدل الإنتظامية الفنية



	2002	2003	2004	2005	2006	2007
معدل انتظامية الرحلات	79.10%	79.50%	80.70%	82.30%	85.80%	87.50%

مرفق رقم (٢٨) معدل إنتظامية الرحلات

وعلى صعيد نتائج الأعمال ، فقد تطورت أرباح شركة الصيانة قبل التوزيع بدءً من الميزانية الأولى للشركة فى عام ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ ، وحتى الميزانية الأخيرة فى عام ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ ، حيث تصاعدت الأرباح عاماً بعد آخر ، فسجلت على التوالى حوالى ٤٧ ، ٥٩ ، ٧٣ ، ١١١ مليون جنيه .

أى أن شركة الصيانة قد تمكنت فى العام الأخير من دخول نادى المائة مليون جنيه أرباحاً ، وهو " نادى معنوى " كنت أحفز دائماً الشركات التابعة على الإنضمام إليه. والأهم من معدل النمو الواضح من أرباح شركة الصيانة ، فإن الأرباح المحققة من أعمال الطرف الثالث تنمو بمعدلات أكبر من معدلات نمو إجمالى الأرباح للشركة ، وقد جاء هذا النمو رغم الإنفاق الإستثمارى الكبير الذى تحملته الشركة خلال السنوات الأخيرة لإنجاز المشاريع الكبيرة ، ورغم الزيادات الكبيرة فى أجور العاملين بالشركة .

وقبل أن أنهى حديثى الموجز عن شركة الصيانة ، يجب أن أشير إلى الزيارة التى نظمناها للصديق (فولجانج مايرهوبر) رئيس شركة (لوفتهانزا) لبعض المراكز الرئيسية بشركة الصيانة ، وذلك أثناء حضوره إلى القاهرة خصيصاً لتوقيع إتفاقية

المشاركة بالرمز بين شركتينا ، فقد قدرت وقتها أنه سيهتم بالتعرف على بعض نواحى الصيانة بمصر للطيران كونه مهندس صيانة طائرات فى الأساس ، حيث كان رئيساً لشركة (لوفتهانزا تكنيك) ، المقابلة لشركة مصر للصيانة فى مجموعة مصر للطيران ، وقبل أن يصبح رئيساً لمجموعة (لوفتهانزا) ، ورئيساً لشركة الخطوط بها فى نفس الوقت ، فنموذج (لوفتهانزا) يختلف عن نموذج مصر للطيران فى أن القابضة فى (لوفتهانزا) هى نفسها شركة الخطوط .

وعودة للزيارة ، فقد أتفقت مع الزميل المهندس عبد العزيز فاضل وقتها فى أن يتضمن برنامج زيارة (فولجانج) زيارة مجمع المخازن ، وهنجر صيانة الطائرات رقم ٨٠٠٠ ووحدة صيانة المحركات . وتمت الزيارة بالفعل حيث إصطحبناه فور وصوله إلى هذه الأماكن الثلاث ، وكان إعجابه شديداً بما رآه ، فقد لمس عمق التطوير الذى حدث فى مصر للطيران ، والنظم القياسية التى تعمل بها ، وأختبر بنفسه كفاءة المهندسين والفنيين بالشركة بعد أن ناقش بعضهم فى أمور فنية ، وقد تركت هذه الزيارة إنطباعاً قوياً لديه حدثنى عنه بعد ذلك .

وأعتقد أن هذه الزيارة قد ساهمت بشكل إيجابى فى إنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) ، وذلك بعد أن أقتنعت شركة (لوفتهانزا) ، المؤسس الرئيسى للتحالف ، بمدى عمق برامج التطوير التى نفذتها مصر للطيران ، ذلك الوافد الجديد إلى التحالف .

أما شركة الخدمات الأرضية ، فقد تمكنت أيضاً من تحقيق نجاحٍ كبير ، وأحداث نقلة نوعية كبيرة فى كفاءة الخدمات التى تؤديها . وأعتقد أن شركة الخدمات الأرضية هى من أكثر الشركات التى بذلت فيها إدارة الشركة ، وقطاعات الشركة القابضة ، وأنا معهم، جهوداً كثيفة وحثيثة من أجل تحويل بيئة العمل إلى بيئة قياسية .

فمنذ أيام المؤسسة كانت بيئة العمل بهذا القطاع الحيوى جداً ، قطاع الخدمات الأرضية، بعيدة تماماً عن القياسية ، فلم تكن هناك مراجع موثقة ، أو أدلة عمل (Manuals) ، أو تعليمات أداء للعاملين (Chek Lists) تستخرج من أدلة عمل ، كما لم تكن هناك آلية

مراجعه داخليه لتصويب أداء العاملين ولتفادى الأخطاء قبل حدوثها ، وغير ذلك من مقومات بيئة العمل القياسية .

ومع زيادة معدلات الطيران بمصر للطيران ، ورغم الجهود الكبيرة التى كان يبذلها العاملون بالخدمات الأرضية فى هذه الظروف ، إلا أن معدلات الأخطاء كانت تتزايد ، وهو ما أدى إلى زيادة معدلات الحوادث الأرضية بشكل ملحوظ ، وتحملت الشركة بسببها تكاليف باهظة .

وقد بذلت إدارات الشركة المتعاقبة جهوداً كبيرة لتحسين الأداء ، ونجحت فى ذلك بدرجة كبيرة من خلال برامج نفذتها الإدارة العامة للجودة بالشركة ، ودعمها قطاع السلامة والجودة بالشركة القابضة بشكل مستمر ، وقد شاركت بنفسى فى عديد من الإجتماعات مع رئيس شركة الخدمات الأرضية والمتخصصين بالشركة وقطاع السلامة والجودة لتقديم أقصى دعم ممكن لهذه البرامج .

كما حرص الزميلين ، المهندس عبد الرحمن الشريف والمهندس عبد الحميد عيد ، على الإنضمام إلى أكثر من برنامج أطلقته منظمة (الاياتا) لتحسين كفاءة الأداء للخدمات الأرضية بشركات الطيران ، وذلك بعد أن أكتشفت المنظمة أن التكاليف التى تتحملها شركات الطيران بسبب الحوادث الأرضية تتجاوز الأربعة مليارات دولار سنوياً ، وكان آخر هذه البرامج هو برنامج الـــ (ISAGO) ، والذى حَرِصتُ على أن تكون مصر للطيران هى الشركة الأولى التى يُطبق عليها البرنامج لتحديد المعايير المطلوبة للقياس كما أوضحت من قبل .

وقد أدت كل هذه الجهود إلى تحسن كبير فى كفاءة الأداء بشركة الخدمات الأرضية ، مع تحول ملحوظ فى بيئة العمل إلى البيئة القياسية ، وكان من نتيجة ذلك إنخفاض واضح فى معدل الأخطاء ، وبالتالى الحوادث الناتجة عنها .

وقد قام كل الزملاء الذين تعاقبوا على رئاسة شركة الخدمات الأرضية ، وهم كلاً من الزميل المهندس صلاح الوردانى ، والزميل المهندس عبد الرحمن الشريف ، والزميل المهندس عبد الحميد عيد ، بضخ إستثمارات كبيرة لتجديد وتطوير أسطول معدات

الخدمة الأرضية بمصر للطيران ، والتى كانت فى أشد الحاجة إلى تجديدٍ وزيادةٍ فى قدراتها وأعدادها ، وذلك بعد أن تراجعت الإستثمارات كثيراً فى هذا القطاع الحيوى خلال السنوات الأخيرة من عمر المؤسسة .

وقد تمكن الزميل المهندس عبد الرحمن الشريف قبل مغادرته منصبه كرئيس لشركة الخدمات الأرضية ، من وضع أساس جيد للتعاون وتنسيق العلاقات مع المنافس الرئيسى فى سوق الخدمات الأرضية ، مما أدى إلى تحسين الأداء بشكل كبير بعد ذلك .

وقد تولى الزميل المهندس عبد الحميد عيد رئاسة شركة الخدمات الأرضية خلفاً للمهندس عبد الرحمن الشريف ، وكان قد تولى قبلها رئاسة قطاع التنسيق ومتابعة أداء الشركات بالشركة القابضة لعدة شهور ، مما مكنه من التعرف وبعمق كبير على طبيعة الأداء بمصر للطيران والعلاقات المتشابكة بين شركاتها ، وقد إفاده ذلك كثيراً فى تفهم مشاكل شركة الخدمات الأرضية وحساسية علاقاتها مع الشركات الشقيقة الأخرى ، وخاصة شركة الخطوط الجوية ، ولهذا فقد تمكن المهندس عبد الحميد عيد من إستكمال برامج التطوير والنمو التى كان قد بدأها سلفه المهندس عبد الرحمن الشريف ، كما تمكن من تنمية علاقات التنسيق والتعاون مع المنافس الرئيسى ، مما أدى إلى إستقرار الأداء فى سوق الخدمات الأرضية للطيران المدنى .

وقد ساعدت شخصية المهندس عبد الحميد عيد والتى تتسم بالهدوء والرزانة وحسن محاورة الأخرين ، على إستيعاب مشاكل العاملين بالشركة فعمل على حلها ، كما تفهم الحاجة إلى تحويل بيئة العمل بالشركة إلى القياسية فعمل جاهداً من أجل ذلك ، وكيف لا وهو القادم من بيئة عمل قياسية حيث كان رئيساً لشعبة مهندسى الطيران بالقوات الجوية .

وقد أثمرت جهود المهندس عبد الحميد عيد والزملاء المعاونين له بالشركة ، عن تحسين كبير فى بيئة العمل بالشركة من أجل الوصول للبيئة القياسية ، وقد دعم قطاع السلامة والجودة بالشركة القابضة هذه الجهود بكل قوة بتوجيهات مستمرة منى ، ومازلت أذكر الأجتماعات الكثيرة جداً التى عقدناها فى مكتبى من أجل ذلك ، ولن أخوض فى تفاصيل

العمل الفنى المتشابك بين شركات الخدمة المختلفة على ترمك الطائرات ، والذى كان يتطلب وضع ضوابط صارمة للعاملين لضمان أعلى درجات الأمان فى تنفيذ مهامهم .

وكما أشرت فقد كان نجاح الشركة فى تنفيذ التجربة الأولى لبرنامج الـ (ISAGO) التى أطلقته منظمة (الاياتا) للخدمات الأرضية ، وليكون موازياً لبرنامج الأيوزا لشركات الطيران فى زيادة معدلات الأمان فى الأداء ، كان هذا النجاح والذى كان ورائه جهود رئيس الشركة والعاملين معه ، دليلاً واضحاً على توجه الشركة نحو بيئة العمل القياسية .

ونتيجة للجهود الكبيرة التى بذلها العاملون بشركة الخدمات الأرضية مع الإدارة الرشـــيدة ، فقد تمكنت الشركة من تحقيق إنجازات رائعة ، ففى عام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ زادت الحصة السوقية للشركة بمصر إلي ٧١,٥ % ، وزاد عدد شركات الطيران التى تخدمها الشركة إلى إحدى وتسعين شركة طيران ، كما بلغت الإستثمارات التى أنفقتها الشـــركة خلال العـــام لتجـــديد ودعم أسطولها من المعدات حوالى ثلاثة وخمسين مليون جنيه .

وعلى صعيد نتائج الأعمال ، فقد نجحت الشركة فى تحقيق فائض غير مسبوق فى ميزانية ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ لم يسبق لها تحقيقه منذ إنشائها ، إذ حققت فائضاً قبل التوزيع مقداره مائتين وثلاثة مليون جنيه ، وكانت هى الشركة الثانية التى تدخل نادى المائتين مليون جنيه أرباحاً بعد شركة الخطوط الجوية ، وقد حققت الشركة هذه النتيجة الرائعة بعدما تراجعت أرباحها فى عامى ٢٠٠٥ /٢٠٠٦ ، ٢٠٠٦ /٢٠٠٧ حتى كادت تخرج من نادى المائة مليون أرباحاً ، وكان السبب فى ذلك هذه المنافسة الشرسة والظالمة التى أضاعت التوازن فى سوق الخدمات الأرضية ، والتى نجح المهندس عبد الرحمن الشريف فى الأتفاق على أسس عادلة لها قبل تركه الشركة كما أوضحت .

ولا ترجع فقط هذه النتائج الرائعة التى حققتها شركة الخدمات الأرضية إلى عودة التوازن لسوق الخدمات الأرضية ، وإنما ترجع أيضاً وبالدرجة الأولى إلى الجهود الكبيرة التى بذلها العاملون بالشركة ، وإلى الإدارة الواعية التى نجحت فى تحسين

الأداء وتطويره ، وزيادة قدرات الشركة ، ففتحت أسواقاً جديدة مما يؤكد ثقة العملاء فى أدائها .

أما شركة الخدمة الثالثة ، وهى **شركة الخدمات الجوية** ، فقد أُنشئت كما يعلم الجميع بتحويل قطاع الخدمات الجوية إلى شركة تابعة للشركة القابضة ، وأعتقد أن الكثيرون يتفقون معى فى أن هذه الشركة قد ورثت الكثير من السلبيات .

وأجو ألا يظن أحد من الزملاء الذين كانوا فى موقع المسئولية فى هذا القطاع قبل تحويله إلى شركة أننى أنتقص من إمكانياتهم أو الجهود التى بذلوها ، فكما قلت من قبل، لكل فترة ظروفها وأحوالها المحيطة والتى تتأثر بها وتؤثر فيها ، ولست أنا من يحكم على أداء أساتذة سبقونى ، وإنما أقرر واقعاً عايشناه جميعاً فى مرحلة إعادة هيكلة مصر للطيران ، عسى أن يفيد ذلك أجيالاً منها ستتبوأ مواقع المسئولية فى مختلف الأنشطة .

كانت بيئة العمل فى شركة الخدمات الجوية بعيدة تماماً عن القياسية ، وقد لمست ذلك فور أن توليت مسئولية الشركة القابضة ، وأشهد أن الزميل الطيار حسن مشرفة ، وكان أول رئيس مجلس إدارة يتولى مسئولية شركة الخدمات الجوية ، قد بذل جهوداً خارقة من أجل تحسين الأداء ، ومحاولة الحصول على الاعتمادات الدولية فى مجال الخدمات الجوية ، وقد نجح بالفعل فى الحصول على شهادة الـــ (HASSAP) ، وهي شهادة دولية تؤكد إلتزام الحاصل عليها بالمعايير القياسية للعمل فى هذا المجال .

وكان أيضاً الكابتن حسن مشرفة هو أول من بدأ المفاوضات التمهيدية فى مشروع الشراكة بين شركة الخدمات الجوية وشركة عالمية فى هذا المجال ، حيث تيقنا جميعاً من الحاجة إلى خبرات دولية عميقة فى هذا المجال ، لاتشمل فقط نقل المعرفة والجديد فى هذه الصناعة المتجددة بإستمرار ، ولا أنظمة الجودة الصارمة التى تضمن أعلى درجات الدقة فى الأداء ، ولاخبرات الإدارة المرنة مع أنظمة تضمن الشفافية فى مجال حساس لها ، ولا القدرة التسويقية الهائلة بالأسواق العالمية ، ولا السمة التجارية العالمية التى ستنتسب إليها الخدمات الجوية لمصر للطيران فيمنحها الثقة والقوة فى السوق ، وإنما أيضاً للقفز فوق السلبيات الموروثة فى هذه الشركة .

والسلبيات الموروثة فى مجال الخدمات الجوية كانت كثيرة ، ولن أعددها كلها ، ولكن سأذكر بعضاً منها كأمثلة ، فتصميم المبنى نفسه لم يكن ملائماً للنشاط ، وكان ذلك يؤدى إلى عدم التسلسل السليم لإنتاج الوجبات فيسبب مشاكل كثيرة ، ونفس الأمر في عمليات استقبال ترووليات الوجبات بعد الرحلات والتخلص من بقايا الأطعمة وغسل الفوارغ ، كما كانت توجد مشاكل فى عمليات التخزين وأسلوب الحصول على الأصناف من المخازن ، وكان ذلك بسبب عدم ملائمة تصميم المبنى نفسه لهذا النشاط ، ناهيك عن المواصفات والإشتراطات المطلوب توافرها به لتحقيق إنتاج يطابق المواصفات الدولية .

وأشهد مرة أخرى أن الكابتن حسن مشرفة قد بذل جهوداً كبيرة فى تطوير المبنى ، وكان ساعده الأيمن فى ذلك الزميل المهندس مجدى عمر ، والذى كان مديراً عاماً للصيانة بالشركة ، ثم نائباً لرئيس الشركة قبل أن يتولى مسئوليتها بعد ذلك .

وإلى جانب مشكلة المبنى ، لم تكن هناك أدلة عمل ، ولا تعليمات أداء للعاملين ، ولا نظام جودة فعال مع ضعف شديد فى الأمكانيات فى هذا المجال ، وكان نظام الشراء من الموردين يعتمد على اللوائح الحكومية التى كانت مُتبعة فى المؤسسة ، وهى أنظمة جامدة لا تحقق المرونة المطلوبة لشراء وتداول سلع سريعة التلف ، كما لا تحقق أيضاً الشفافية المطلوبة ، مما كان يؤدى إلى شكوى الكثيرين ، ويضاف إلى ذلك عدم وجود برامج تدريب دورية لرفع كفاءة العاملين بإستمرار .

وهناك مشكلة أخرى لن ينكرها أحد ، وهى تدخل جهات عديدة بمطار القاهرة فى أنشطة هذا القطاع الحيوى لتحقيق مصالح لها من خلال هذا التدخل .

وقد حاول الزملاء من الرؤساء المتعاقبين على شركة الخدمات الجوية مواجهة كل هذه السلبيات فبذلوا جهوداً حثيثة من أجل ذلك ، وكان لكل منهم دوراً مؤثراً فى تحسين الأداء بشركة الخدمات الجوية ، وقد أتفقوا جميعاً وأنا معهم ، على أن أسلوب الشراكة مع شركة عالمية متخصصة فى المجال سيحقق مصالح كثيرة لشركة الخدمات الجوية ، ولمصر للطيران كلها ، ومنها القفز فوق هذه السلبيات الموروثة فى إدارة النشاط الرئيسى للشركة ، علاوة على مكاسب أخرى ستجنيها الشركة من ذلك كما أوضحت .

وكما ذكرت فقد بدأ الزميل الكابتن حسن مشرفة الخطوات الأولى فى برنامج الشراكة ، ثم تبعه الزميل المهندس صلاح الوردانى الذى بدأ الإجراءات الرسمية الفعلية للبرنامج ، وبذل فيها جهوداً كبيرة مع معاونيه لبلورتها فى الإطار القانونى السليم ، وحتى مغادرته الشركة لم تكن الإجراءات قد أكتملت ، حيث لم تكن قيمة العروض لنسبة المشاركة العالمية التى أتفقنا عليها ، ترقى إلى ما أنتهت إليه لجنة التقيم التى شُكلت لهذا الغرض.

وبتولى الزميل المهندس مجدى عمر رئاسة شركة الخدمات الجوية بدأت مرحلة أخرى في مشروع الشراكة ، حيث تبلور الفكر بعد مفاوضات عديدة أن تكون المشاركة فى المشروع ثلاثية وليست ثنائية ، بين شركة مصر للطيران للخدمات الجوية ، وشركة LSG الألمانية ، وشركة خدمات الطيران المصرية ، وبنسب شراكه ٧٠ ، ١٥ ، ١٥ بالمائة على التوالى ، وقد بذل المهندس مجدى عمر جهوداً كبيرة جداً مع معاونين أكفاء للتفاوض والتنسيق مع الشريكين المحتملين ، حتى تبلورت الخطوط العريضة لإتفاقية الشراكة والتى وُقعت بالفعل بعد مغادرته شركة الخدمات الجوية .

والجدير بالذكر أننى أصدرت قراراً بتشكيل لجنة لمراجعة ومتابعة كل مايتعلق بمشروع الشراكة ، وذلك منذ بدء الخطوات الأولى فى المشروع ، وكانت اللجنة برئاسة المهندس محمد حسن مستشار رئيس الشركة القابضة فى ذلك الوقت ، وعضوية المهندس مجدى عمر ، وزملاء أخرين قانونيين وماليين ومتخصصين فى النشاط ، وقد بذلت هذه اللجنة جهوداً كبيرة بالفعل .

ولم يكن الوصول إلى الخطوط العريضة لاتفاقية الشراكة هو فقط ما أنجزه المهندس مجدى عمر فى شركة الخدمات الجوية أبان رئاسته لها ، بل هناك إنجازات عديدة يشهد بها الكثيرون ، وقد تحققت هذه الإنجازات رغم الظروف الصعبة التى كانت تحيط إدارة هذا النشاط بالفعل .

فإلى جانب السلبيات الموروثة وبيئة العمل غير القياسية ، وغير ذلك مما أشرت إليه بإختصار ، كانت هناك طموحات مشروعة لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية ، من أجل تحسين جودة الوجبات على الطائرات من ناحية ، وتقليل أسعارها من ناحية أخرى،

وقد كانت أسعار الوجبات مبالغاً فيها بالفعل منذ أيام المؤسسة بسبب نظام الحوافز الإنتاجية الذى أشرت إليه قبلاً ، وكنت أساند شركة الخطوط فى مطالبها المشروعة من أجل الضغط على شركة الخدمات الجوية لمزيد من التحسين فى الأداء ، ولكنى كنت أقدر فى نفس الوقت المشاكل الجمة فى شركة الخدمات الجوية والتى أشرت إليها .

ورغم ذلك فقد بذل المهندس مجدى عمر ومعاونوه جهوداً كبيرة فى تحسين العملية الأنتاجية ورقابة الجودة بها ، ودعمته كثيراً فى هذا الأمر بكل إمكانيات الشركة القابضـــة ، كما قام ببعض التعديلات بالمبنى لموائمة تسلسل العملية الإنتاجية ، وجدد ودعم معدات المطبخ ، وجلب خط غسيل متطور ، وطور كثيراً فى مناطق الشحن والتفريغ ، وجلب أعداداً كبيرة من تروليات تقديم الوجبات على الطائرات بالمواصفات القياسية بالتنسيق مع شركة الخطوط ، بعدما كانت هذه التروليات ذات مواصفات خاصة لمصر للطيران وتسبب مشاكل كثيرة ، كما طور ودعم معدات نقل التروليات إلى الطائرات بالتنسيق مع شركة الخدمات الأرضية .

وقد أدى كل ذلك ، ومع المحاولات المستمرة لحل مشاكل تداول التروليات ، وفرض الأداء النمطى ، من خلال أدلة وتعليمات العمل ، ومتابعة من كوادر الجودة التى دُعمت كثيراً كما أشرت ، أدى ذلك إلى تحسين نسبى وملموس فى جودة الوجبات وإنخفاض نسبة الشكاوى منها .

ولم يكن ذلك فقط ماأنجزته شركة الخدمات الجوية إبان رئاسة المهندس مجدى عمر لها، بل نجحت الشركة فى إنشاء وحدتين لتموين الطائرات بالوجبات ، وبطاقة إنتاجية ستة ألاف وجبة فى اليوم ، وأُنشئت الوحدة الأولى فى مطار الغردقة والأخرى فى مطار شرم الشيخ ، وذلك لمواجهة الزيادة المطردة فى أعداد الرحلات الشارتر بالمطارين والإستفادة من السوق المتنامى بهما . وقد أنشأت الشركة الوحدتين طبقاً لأحدث النظم ، وجلبت أحدث المعدات ، وأستعانت بإستشارى لوضع التصميم الأمثل ، ولكنها نفذت ذلك أيضاً بأقل التكاليف لإستخدامها كل الإمكانيات المتاحة بالشركة ، وخاصة بالإدارة العامة للصيانة لإنجاز كل مايمكن إنجازه ذاتياً .

وقد نجحت الوحدتين نجاحاً كبيراً ، وساهمتا بشكل ملحوظ فى تحسين نتائج أعمال الشركة ، ولابد من الإشادة بجهود فرق العمل التى نفذت هاتين الوحدتين من العاملين بشركة الخدمات الجوية ، وأذكر منهم كمثال فقط الزميل المهندس محمد راغب ، والذى تولى إدارة وحدة الغردقة فى مرحلة التجهيز والتشغيل الأولى ، ونجح فى ذلك نجاحاً كبيراً .

وكانت شركة الخدمات الجوية تخطط لإنشاء وحدات تموين بمطارات أخرى ، وكانت أولاها وحدة تموين بمطار الأقصر ، ولا أعلم ما تم فى ذلك .

كما قامت الشركة أيضاً بإنشاء كافتيريتين حديثتين بمطار الغردقة بشراكة مع خبرة متخصصة ، وقد حازتا إعجاب الكثيرين وحققتا نتائج جيدة ، كما أبرمت الشركة تعاقداً مع خبرة متخصصة أيضاً لتجديد كافيتريات المبنى الأول والثانى بمطار القاهرة الجوى، وكان المشروع فى بداية التنفيذ عندما غادرت مصر للطيران .

كما تمكنت الشركة من الحصول على شهادة الجودة ISO ٩٠٠١ ، وذلك بعد أن وفقت الكثير من أوضاعها لتحقيق المعايير المطلوبة .

وكانت خطط الشركة تهدف إلى تعظيم الأنشطة الفرعية ، إلى جانب تحسين جودة الأداء بالنشاط الرئيسى ، ورغم أن الشركة كانت فى طريقها للدخول فى شراكة مع شركة عالمية ، وستملك سبعين بالمائة من أسهم الشركة المشتركة ، وأن عائد هذه النسبة طبقاً لدراسات الجدوى سيزيد عن عائد الشركة الأم من النشاط الرئيسى ، إلا أن الشركة القابضة كانت تخطط ، وقررت فعلاً ، الإحتفاظ بالشركة الأم بكل إمكانياتها ومقوماتها لأسباب عديدة ، منها الحفاظ على الإستثمارات التى تم ضخها طوال السنوات الأخيرة بالشركة ، وملائمة موقع الشركة لخدمة الرحلات التى ستعمل من المبنى الأول بصالاته الأربعة ، والنمو الكبير المتوقع فى عدد الرحلات بمطار القاهرة خلال السنوات القادمة بعد إنشاء المبنى الثالث والتفكير فى المبنى الرابع ، مما يوجب معه الإحتفاظ بأى طاقات إنتاجية للوجبات وعدم التفريط فيها ، والأهم من ذلك ضمان إحتفاظ جميع العاملين بالشركة بوظائفهم ومخصصاتهم المالية ، وعدم التفريط فى أىٍ منهم .

وعلى صعيد نتائج الأعمال فقد تمكنت الشركة من تحقيق نمو كبير فى أرباحها قبل التوزيع فى ميزانية ٢٠٠٨/٢٠٠٧ ، وذلك بعد أن تراجعت هذه الأرباح نسبياً فى عامى ٢٠٠٦/٢٠٠٥ ، ٢٠٠٧/٢٠٠٦ عنها فى عام ٢٠٠٥/٢٠٠٤ ، وذلك بسبب الإستثمارات الكبيرة التى أنفقتها فى التطوير من ناحية ، وبسبب تدقيق أسعار الوجبات المقدمة لشركة الخطوط من ناحية أخرى كما أشرت .

وقد بلغت قيمة الأرباح قبل التوزيع للأعوام المشار إليها حوالى ٧٢، ٦٢ ، ٥٩ ، ٩١ مليون جنيه على التوالى ، وهذا يعنى زيادة مقدارها تسعة عشر مليون جنيه بين عام الأساسى ٢٠٠٥/٢٠٠٤ وبين آخر ميزانية فى ٢٠٠٨/٢٠٠٧ ، وهو ما يمثل زيادة تبلغ نسبتها ستة وعشرين بالمائة ، وهذا يعكس التحسن الكبير الذى طرأ على أداء الشركة خلال هذه السنوات .

وسنتحدث الآن عن **شركة الشحن الجوى** ، وقد أُنشئت الشركة ضمن الشركات المنشأة بالقرار الجمهورى الصادر بتحويل مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة وشركات تابعة لها ، وكان الجهد المطلوب كبيراً لتحويل قطاع البضائع إلى شركة لها كل المقومات المطلوبة .

وتصدى لهذا الجهد فى البداية الزميل المهندس عبد العزيز العراقى ، والذى نجح فى إدارة وتنمية نشاط الشحن الجوى بمصر للطيران خلال المدة القصيرة التى قضاها فى رئاستها ، وبعد إنتقاله للعمل رئيساً لشركة الصيانة كبديل لى عندما توليت رئاسة الشركة القابضة ، تولى الزميل الطيار المعتصم بالله رئاسة الشركة ، واستمر فى بذل الجهد المطلوب لإستكمال مقومات الشركة من هيكل تنظيمى وكوادر بشرية ، مع محاولات مستمرة لتنمية نشاط الشحن الجوى وحل مشاكله ، وخاصة فى مجال تصدير الحاصلات الزراعية . ثم تولى الزميل الطيار أسعد درويش رئاسة الشركة بعدما كان نائباً لى فى رئاسة الشركة القابضة .

وقد بذل الزميل أسعد درويش جهوداً كبيرة مع فريق عمل متميز معه من أجل النهوض بشركة الشحن الجوى ، وإن كنت أرى أن المستقبل سيكون واعداً لهذه الشركة بعد

إنتهاء فترة الركود الإقتصادى ، ومع النمو الكبير المتوقع فى مجال الشحن الجوى فى مصر، وذلك لأسباب كثيرة ، منها إنشاء مدينة البضائع بمطار القاهرة (Cargo City)، وإنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) ، وتنفيذ أى من المشاريع التى طُرحت لإنشاء منطقة حرة للصناعات التجميعية للأجهزة الإلكترونية عالية القيمة ، والواردة من شرق آسيا بالبحر ، ثم إعادة تصديرها عبر مطار القاهرة إلى أوروبا .

وقد تمكنت شركة الشحن الجوى تحت قيادة الطيار أسعد درويش من مضاعفة طاقة الشحن الجوى لديها ، إذ تمكنت من شراء طائرتين من طراز إيرباص ٣٠٠-٦٠٠ ، وقد دعمتها الشركة القابضة فى ذلك بكل قوة ، إيماناً بأن نشاط الشحن الجوى بمصر للطيران لم ينمو بالقدر الكافى الذى تستحقه هذه الشركة العريقة ، وهذا البلد ذو الموقع المحورى والأكبر حجماً وحضارة بالمنطقة كلها .

وكانــت شركـــة الشحن الجـــوى تمتلك قبل ذلك طائرتين فقط من طراز إيرباص ٣٠٠- B٤ كما تمكنت الشركة من فتح أسواق جديدة لها فى أوروبا وإفريقيا ، وكذلك آسيا عبر مطار الشارقة ومنه إلى مطارات أفريقيا ، وقد أدى ذلك إلى زيادة ملموسة فى حجم المشحونات عاماً بعد عام .

وقد واجهت الشركة مشكلة الأداء غير القياسى ، والتى يشترك فيها معظم الأنشطة بمصر للطيران ، والموروثة منذ أيام المؤسسة ، وكذا الحاجة إلى التطوير لمواكبة النهج الحديث فى إدارة نشاط الشحن الجوى ، بالتعاقد مع شركة (لوفتهانزا كونسلتنت) لتنفيذ برنامج لإعادة الهيكلة الشاملة لجميع أنشطة الشركة ، وكان البرنامج طموحاً ويشمل كل مجالات العمل بالشركة ، من بنية أساسية ، وبيع وتسويق ، وتدريب وجودة ، ونظم معلومات ، وإدارة مالية ، وتخطيط الشبكة وإجراءات تداول البضائع .

وقد دعمت الشركة القابضة وأنا شخصياً هذا البرنامج ، فقد كنت أراه الوسيلة العلمية الفاعلة لتطوير الشركة تطويراً شاملاً ، فالشركة تدير نشاطاً لم يحظ بأى فرص للتطوير من قبل ، وكانت نظم العمل وإجراءات التداول يدوية وعتيقة مما كان يؤثر بشدة فى كفاءة إدارة النشاط ، وكنت أتابع هذا المشروع بصفة دورية مع السيد رئيس الشركة ،

وساهم نجاح البرنامج فى تحسين شبكة الخطوط وأسلوب التشغيل وزيادة كفاءة إستخدام الطائرات ، مع فتح الأسواق الجديدة التى أشرت إليها . وأذكر من الزملاء الذين بذلوا جهوداً كبيرة لإنجاح برنامج إعادة الهيكلة مع السيد رئيس الشركة ، الزملاء المهندس حسين الرفاعى والمهندس محمد عبدالله وغيرهم كثيرون .

وعلى صعيد نتائج الأعمال فقد نجحت الشركة فى مضاعفة أرباحها أكثر من ست مرات منذ إنشائها ، فقد حققت فى عام ٢٠٠٥/٢٠٠٤ أرباحاً قبل التوزيع مقدارها حوالى إثنا عشر مليوناً من الجنيهات ، وفى عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ حققت حوالى سبعة وثلاثين مليون جنيه ، وفى عام ٢٠٠٧/٢٠٠٦ حققت حوالى ثمانية وأربعين مليون جنيه ، أما فى عام ٢٠٠٨/٢٠٠٧ فقد حققت حوالى أربعة وسبعين مليون جنيه . ويلاحظ أن الشركة حققت فى الميزانية الأخيرة ثانى أعلى إيرادات فى الشركات التابعة بعد شركة الخطوط ، إذ بلغت هذه الإيرادات حوالى ٩٦٢ مليون جنيه أى ما يقرب من المليار جنيه ، وهو رقم لم يتحقق من قبل لنشاط الشحن الجوى بمصر للطيران .

وننتقل الآن للحديث عن **شركة مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة** ، فقد أُنشئت الشركة أيضاً بموجب القرار الجمهورى الذى حول المؤسسة إلى شركة قابضة ، وتولى رئاسة الشركة عند إنشائها الزميل الأستاذ حسن المفتى ، وهو من الشخصيات البارزة فى المجال التجارى والسياحى وله تاريخ طويل مشرف فى مصر للطيران ، وقد بذل جهوداً طيبة للنهوض بالشركة ولكن لم يسعفه الوقت ، إذ تولى مسئولية الشركة بعد أقل من عام على إنشائها الزميل الطيار توفيق عاصى .

وقبل الحديث عما أنجزته شركة السياحة والأسواق الحرة ، وخاصة فى نشاط الأسواق الحرة ، أريد إلقاء الضوء على تطور صناعة الأسواق الحرة ، وكيف أدى ما آل اليه حال هذه الصناعة من تنافس ضارى إلى إنخفاض العائد الذى حققته مصر للطيران على هذا النشاط عما تمنيناه ويتناسب مع الجهد الضخم الذى بذلته الشركة ورئيسها ، وذلك رغم تسليمنا بأن ماحققه النشاط فعلاً يعتبر إنجازاً هائلاً إذا قورن بنتائج الماضى .

فقد نشأ منذ زمن طويل وبالتوازى مع نشاط نقل الركاب ، نشاط تجارى آخر ، وهو نشاط بيع بعض السلع والخدمات لركاب الطائرات بالمطارات المختلفة ، سواءً قبل إقلاع الرحلات من مطارات السفر ، أو بعد وصولهم إلى مطارات الوصول ، وقد عُرف نشاط بيع السلع بالمطارات فيما بعد بما يسمى " الأسواق الحرة " (Duty Free) ، وكما هو معروف فإن المقصود بحرية الأسواق هنا ، هو تمتعها بميزة بيع السلع معفاة من الرسوم الجمركية المفروضة على نفس السلع داخل الدولة .

ولم تتمتع الأسواق داخل المطارات بهذه الميزة في بداية الأمر ، ولكن مع إزدياد حمى المنافسة فيما بينها ، لجأت شركات الطيران بالولايات المتحدة وأوروبا إلى منح عملاء أسواقها الحرة هذه الميزة ، وذلك بعد موافقة دولها بطبيعة الحال ، وقد نهجت جميع شركات الطيران فى العالم هذا النهج بعد ذلك .

وقد تطور حجم نشاط الأسواق الحرة بالمطارات تطوراً سريعاً ومذهلاً ، وأصبح صناعة عالمية ، ولايخفى على أحد أن هامش الربح المحقق فى هذا الصناعة الموازية يزيد بأضعاف كثيرة على هامش الربح المحقق من النشاط الأصلى ، وهو نشاط النقل الجوى للركاب ، والذى لولاه ماقامت صناعة الأسواق الحرة أساساً .

ونتيجة لهامش الربح الكبير المحقق من نشاط الأسواق الحرة ، فقد أصبح هذا النشاط مجالاً للتنافس الشرس ، ليس بين شركات الطيران بعضها البعض فحسب ، وإنما بين شركات الطيران وإدارات المطارات أيضاً . وفى واقع الأمر، فإن التنافس الحاد بين إدارات المطارات وشركات الطيران من أجل الحصول على أكبر المكاسب من نشاط الأسواق الحرة ، والذى تجاوزاً نطلق عليه صفة " التنافس " ، لم يتطور إلى حالة الصراع غير المتكافئ التى نشهدها حاليا بين الطرفين إلا خلال العقدين الأخيرين فقط .

فحتى الثمانينات من القرن الماضى كانت شركات الطيران هى المهيمنة على جل نشاط الاسواق الحرة بالمطارات ، ولم يكن حجم النشاط قد تضخم بعد إلى الحجم الهائل الحـــالى ، وكانت شركات الطيران تُدير هذا النشاط بإدارة تتبعها مباشرة ، أوبإنشاء شركة ، أو كيان متخصص لإدارته .

ولم تلتفت إدارات المطارات إلى أهمية هذا النشاط إلا بعدما ظهرت الشركات العالمية العملاقة والتى تخصصت فى إدارة نشاط الأسواق الحرة ، وقد نشأت هذه الشركات عندما تبين لجهات الاستثمار العالمية تنامى حجم هذه الصناعة بإطراد ، علاوة على هامش الربح المرتفع الذى تحققه ، وعندما دخلت هذه الشركات العملاقة فى المنافسة مع شركات الطيران للحصول على حق ممارسة نشاط الأسواق الحرة بالمطارات ، بدأت إدارات المطارات تنتبه إلى العائد الضخم الذى يدره هذا النشاط ، فبدأت تزيد من حمى التنافس بين كافة الأطراف للحصول على أكبر مكاسب .

بل وقامت بعض المطارات بإنشاء كيانات تابعة لها لإدارة هذا النشاط ، أو بالمشاركة فى هذه الكيانات مع آخرين وذلك لجنى أكبر الأرباح الممكنة ، وإن كان هذا النهج لم يسلكه إلا عدداً محدوداً من المطارات ، لا لسببٍ إلا لأن الأضافة البسيطة فى هامش الربح الذى قد تتحقق فى هذه الحالة لا تساوى مشاكل الإدارة المتوقعة ، بل وربما ينخفض هامش الربح نفسه عن ذلك الهامش المضمون تماماً فى حالة منح حق الأنتفاع للغير .

ومع الطفرة الكبيرة التى شهدتها صناعة المطارات فى العالم خلال العقدين الأخيرين ، ومع الحاجة إلى إستثمارات ضخمة لتمويل إنشاء المطارات ، ومع الضعف النسبى لعوائد المطارات من الأنشطة التقليدية ، مثل رسوم الإقلاع والهبوط ، ورسوم إيواء الطائرات والمعدات ، والإيجارات للأراضى والمبانى ، وغير ذلك من مصادر الدخل التقليدية ، بدأت المطارات فى التوجه نحو تعظيم عوائدها من الأنشطة التجارية ، وخاصة أن العائد المحقق من هذه الأنشطة التجارية لا سقف له مثلما هو الحال فى الأنشطة التقليدية ، وذلك بسبب أن الأخيره يحكمها عوامل المنافسة بين المطارات فى المنطقة الواحدة من أجل إستجلاب المزيد من شركات الطيران إليها .

ولجأت معظم المطارات الكبرى فى العالم إلى تخصيص مساحات كبيرة داخل صالات السفر والوصول من أجل ممارسة الأنشطة التجارية ، بل وعمد البعض إلى إنشاء أسواق تجارية متكاملة فى زمام المطارات ، فأصبحنا نجد المولات ودورالسينما والفنادق

الملحقة بالمطارات الكبرى ، والتى تجذب أعداداً كبيرة من الركاب المسافرين أو الركاب الترانزيت على وجه الخصوص .

وهكذا تعاظمت موارد المطارات من الأنشطة التجارية ، وفاقت مواردها من الأنشطة التقليدية إلى الدرجة التى أصبحت الموارد التجارية تمثل أحياناً ستين أو سبعين بالمائة من إجمالى موارد المطارات الكبيرة ، وبالتالى أصبحت هذه الموارد والأنشطة التجارية محور إهتمام كبير من إدارات المطارات ، وخاصة تلك المطارات التى تبنت خطط تطوير طموحة ، وتكون دائماً فى حاجة الى تمويل لإستثماراتها .

ولا يخفى على أحد أنه مهما إنخفض نصيب الأنشطة التقليدية فى إجمالى الإيرادات التى يحققها المطار ، إلا أن هذه الأنشطة ستكون هى الأساس الجالب للأنشطة التجارية ، فبدون هذه الأنشطة التقليدية لن يكون هناك مطار أصلاً ، وبالتالى ستفقد الأنشطة التجارية عملائها ، ولهذا يجب أن تظل دائماً الأنشطة التقليدية محور الإهتمام الحقيقى من إدارات المطارات فتعمل دائماً على تطوير كل ما يتعلق بها ، وتجلب كل التقنيات اللازمة لذلك ، وإن كان البعض من هذه الإدارات يغفل ذلك بكل أسف .

ونعود إلى الأسواق الحرة بالمطارات وعلاقتها بذلك ، فكما قلت نشأت الأسواق الحرة فى بداية الأمر كنشاط مكمل فى شركات الطيران ، ثم تكونت الشركات الكبرى المتخصصة فى هذا النشاط . وعندما تبين للجميع هامش الربح الكبير الذى تحققه هذه الصناعة أشتدت المنافسة بين شركات الطيران ووحداتها المخصصة للأسواق الحرة من ناحية ، وبين الشركات الكبرى المتخصصة فى النشاط من ناحية أخرى ، وذلك من أجل الحصول على حق الأنتفاع وإدارة المساحات الكبيرة التى تخصصها المطارات لإقامة الأسواق الحرة .

وقد أستفادت إدارات المطارات من هذه المنافسة إلى حد كبير ، فبعد أن كانت النسبة التى تحصل عليها إدارة المطار من نشاط الأسواق الحرة بها تتراوح بين عشرة إلى عشرين بالمائة من إيرادات هذه الأسواق الحرة ، نجد أن هذه النسبة قد تصاعدت بشكل حاد خلال الأعوام الأخيرة فى كثير من الحالات لتصل إلى أكثر من ثلاثين بالمائة ، أى

أن المطار قد يحصل على مايقرب من ثلث إيرادات الأسواق الحرة ، الإيرادات وليس الأرباح ، لمجرد منحها حق الأنتفاع وتخصيص المساحة المطلوبة للنشاط .

وقد يندهش البعض ويتساءل عما تحققه شركة الأسواق الحرة نفسها من إدارة هذا النشـــاط ، وهل يمكن أن تغطى الأرباح الصافية مايتجاوز ثلث الإيرادات المحققة والتى سيحصل عليها المطار؟ ، أو بمعنى آخر هل هامش الربح المحقق من إيرادات النشاط يتجاوز تلك النسبة التى تحصل عليها إدارة المطار؟ .

والإجابة تختلف من سوق لآخر ومن مطار إلى مطار ، فلكل سوق ظروفه طبقاً لحجم حركة الركاب وموقعه داخل المطار ومساحته ، وما إذا كان سوقاً فى صالات السفر أم فى صالات الوصول ، وغير ذلك من العوامل الأخرى والتى يدرسها جميع الأطراف المعنية بعناية فائقة . كما أن العائد على السلع المباعة داخل كل سوق حر يختلف من سلعةٍ لأخرى ، فقد يصل هامش الربح على بعض هذه السلع إلى ستين بالمائة أو يزيد ، بينما لا يتجاوز عشرة بالمائة على سلعٍ أخرى .

وعلى أى حال فإن هامش الربح المحقق من إجمالى نشاط الاسواق الحرة نفسه ، أى نشاط البيع للسلع ، يتراوح عادة بين ثلاثين وأربعين بالمائة فى الأسواق الحرة بالمطارات الكبيرة ذات الحركة الرائجة ، ولايمكن أن تتجاوز هذه النسبة الأربعين بالمائة إلا فى حالات محدودة ، بل ونادرة بالفعل .

والسؤال التالى الذى يطرح نفسه بناءاً على ذلك ، هو كيف تقبل إدارة السوق الحرة بدفع نسبة عالية جداً من إيراداتها إلى إدارة المطار نظير حق الأنتفاع وغيره ، بينما قد لا تستطيع تغطية هذه التكلفة من الأرباح المحققة ؟ . والواقع أن هناك مصادر دخل إضافية للأسواق الحرة ، وتتمثل فى مقابل حق العرض الذى يدفعه بعض العارضين لسلعهم أو مقابل حق الإعلان عن السلع وغير ذلك ، وإن كانت جميع الإيرادات المحققة غالباً ما تخضع للنسبة التى يحصل عليها المطار .

وبغض النظر عن كل ذلك ، ففى أغلب الأحوال يكون العائد الذى يحققه المطار من إيرادات الأسواق الحرة يتجاوز بكثير هامش الربح الذى تحققه شركة الأسواق الحرة ،

بل وقد تصل النسبة بينهما إلى الضعفين أو الثلاثة أضعاف ، ولا يجب أن يندهش أحد من ذلك طالما بقى المطار فى وضع احتكارى بالنسبة لجميع مقدمى الخدمة بداخله ، ذلك الوضع الذى يمكنه من فرض الشروط والأسعار التى يراها تحقق مصالحه ، وهنا يأتى دور المنظم (Regulator) والذى يتمثل في أحد الكيانات التابعة للدولة لمنع مثل هذه الممارسات الأحتكارية لما لها من أثآر ضارة .

وفي حالتنا هذه ، حالة الأسواق الحرة ، فإن الآثار الضارة تتمثل في إضطرار إدارة السوق إلى زيادة الأسعار لتغطية التكلفة الكبيرة التى تدفعها للمطار ، وفى هذا ضرر للعملاء أنفسهم ، ورغم ذلك فإن زيادة الأسعار قد تكون ضارة جداً بالنشاط كله إذا مازادت عن حد التنافس مع الأسواق الحرة بالمطارات الأخرى ، وهو ما قد يؤدى إلى إنخفاض المبيعات ، وفى هذه الحالة قد يعود الضرر على المطار نفسه أيضاً .

كما تفسر النسبة الكبيرة التى تحصل عليها إدارة المطار من إيرادات الأسواق الحرة ، تفسر هذه النسبة أسباب أحجام معظم المطارات عن المشاركة فى نشاط الأسواق الحرة بها ، وذلك لأنها فى هذه الحالة لن تحصل بأى حال على مثل هذه النسبة المرتفعة من الإيرادات ، ناهيك عن عبء الإدارة وتكلفة الأستثمار التى يتحملها المطار فى حالة المشاركة .

أرجو المعذرة لإسهابى إلى حد ما فى التعرض لبعض جوانب نشاط الأسواق الحرة ، كنشاط مكمل مارسته معظم شركات الطيران التقليدية العريقة ، وإن كان قد بدأ يتسرب من كثيرٍ منها ، ورغم هذا فقد بقيت نقطة أخيرة لابد من الإشارة إليها ، وهى أن شركات الطيران الوطنية ، وصاحبة النصيب الأكبر من حركة الركاب بالمطار ، ترى أنها الأولى بإيرادات الأسواق الحرة لأنها الجالبة لعملاء هذه الأسواق بالمطار ، سواءً بنقل الركاب منه أو إليه ، بينما يرى المطار نفسه أنه الأولى بهذه الإيردات ، لأنه لولاه ما وُجدت الأسواق الحرة وما عملت شركات الطيران أصلاً ، ومرة أخرى أشير إلى دور المنظم فى تحقيق التوازن بين مصلحة الطرفين دون ضرر ولا ضرار.

وكما أشرت ، فإن نشاط الأسواق الحرة هو من الأنشطة الأضافية المكملة للنشاط الرئيسى لشركات الطيران ، وهونشاط نقل الركاب ، وبينت أن من هذه الأنشطة أنشطة الخدمات المختلفة التى نشأت تباعاً لتخدم النشاط الرئسى لشركات الطيران .

وعودةً إلى ماأنجزته شركة مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة ، فبتولى الطيار توفيق عاصى رئاسة الشركة فى منتصف عام ٢٠٠٣ إتخذ إجراءاتٍ عديدة للنهوض بها، وخاصة قطاع الأسواق الحرة والذى توالى على رئاسته عدة رؤساء ، بذل كلُ منهم جهداً فى حدود طاقاته وإمكانياته ، ولكن يعود الفضل الأكبر فى التطوير الكبير الذى شهده هذا القطاع ، إلى النهج الذى أتبعه رئيس الشركة فى جلب الخبرة العالمية المتخصصة فى إدارة نشاط الأسواق الحرة ، والمتمثلة فى شركة (أيريانتا) الأيرلندية ، وهى من أكبر الشركات العالمية فى هذا المجال .

وقد دعمت رئيس الشركة فى الأخذ بهذا النهج بكل قوة ، حيث كان ذلك يتوافق مع رؤيتى فى حاجة جميع الأنشطة بمصر للطيران إلى خبرة عالمية تأخذ بيدها ، ولتنقلها إلى الآفاق الجديدة التى وصلت إليها الصناعة وتخلفت عنها أنشطة مصر للطيران بمراحل بعيدة ، وما حدث ذلك إلا لإغفال تبنى برامج التطوير لهذه الأنشطة أولاً بأول منذ سنوات بعيدة ، وكان السبب الرئيسى فى ذلك كما أشرت من قبل هو تلك البيئة الإحتكارية التى عملت فيها المؤسسة لزمن طويل ، فإنعدمت المنافسة ومعها روح الإبتكار والتطوير .

وقد أعادت شركة السياحة والأسواق الحرة ، وبالتعاون الوثيق مع شركة (أريانتا) تخطيط كل ما يتعلق بنشاط الأسواق الحرة فى مصر للطيران ، ونهضت بهذا النشاط نهضة شاملة غيرت وجهه تماماً ، فقد قامت الشركة بتجديد الأسواق الحرة بمطار الأقصر تجديداً شاملاً ، وأفتتحت الأسواق الحرة الجديدة بمطار الغردقة على أحدث النظم العالمية وبمساحة ٩٨٠ متر مربع ، كما أفتتحت أيضاً الأسواق الحرة الجديدة بمطار شرم الشيخ على مساحة ٩٥٠ متر مربع ، والتى شرفها السيد الرئيس بالزيارة أثناء إفتتاحه لمبنى الركاب الجديد بالمطار.

كما قامت الشركة بفتح أسواق جديدة لها بمطار مرسى علم ، ومطار الجونة ، وسيتى ستار بالقاهرة ، وذلك من خلال إتفاقيات مع الإدارة المختصة بكل جهة .

كما تمكنت الشركة من توقيع إتفاقية مع شركة ميناء القاهرة الجوى ، للحصول على حقوق الإمتياز لإنشاء وإدارة الأسواق الحرة بمباني الركاب (١ ، ٢ ، ٣) بمطار القاهرة الجوى ، وذلك لمدة ثمان سنوات .

ولم يقتصر التطوير فى نشاط الأسواق الحرة على تطوير أسواق قائمة ، أو إفتتاح أسواق جديدة فقط ، وإنما شمل نواحى كثيرة من النشاط ، منها العلاقة مع الوكلاء ، والتعاقدات مع الموردين ، وتحقيق أقصى عائد من إعلانتهم بالأسواق ، وغير ذلك من نواحى التطوير المختلفة لنشاط الأسواق الحرة ، والذى كان من أكثر الأنشطة إحتياجاً لهذا التطوير.

كما تمكن الزميل الكابتن توفيق عاصى من النجاح أيضاً فى حل بعض مشاكل التطبيق للإجراءات الجمركية المفروضة على سلع الأسواق الحرة ، مما ساعد كثيراً فى سرعة حركة بعض الأصناف .

وقد ساعد فى نجاح تطوير نشاط الأسواق الحرة بمصر للطيران أمر هام ، وهو الإدراك التام من أن البيئة الإحتكارية للأسواق الحرة بمصر للطيران قد إنتهت تماماً ، وقد أيقنت ذلك منذ العام الأول لتولى مسئولية الشركة القابضة لمصر للطيران ، عندما دخلت شركة ميناء القاهرة الجوى فى شراكة مع مستثمر عربى متخصص لإنشاء شركة للأسواق الحرة بمبنى الركاب رقم (١) بالمطار ، وقد رغب الشريكين فى أن تنضم إليهما مصر للطيران كمساهم فى هذه الشركة ، وذلك لما لها من خبرة فى نشاط الأسواق الحرة بمطار القاهرة ، وقد عرضت الأمر على مجلس إدارة الشركة القابضة ، والذى وافق على أن تكون شركة مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة هى المساهم فى الشركة الجديدة ، وأعتقد أن النسبة كانت إثنى عشر بالمائة على ما أذكر ، وتم ذلك بالفعل بعد أن وافق مجلس إدارة شركة السياحة والأسواق الحرة على ذلك .

وكنت أرى ، وشاركنى فى ذلك الرأى الزميل الكابتن توفيق عاصى ، أن المشاركة بهذه النسبة ، وإن كانت ضئيلة ، إلا أنها قد تساعد فى تنظيم المنافسة بين الشركتين من خلال التمثيل فى مجلس إدارة الشركة الجديدة .

وقد حاول الكابتن توفيق ذلك لفترة من الوقت ، ثم أدرك فى النهاية أن تعارض المصالح بين الطرفين يحول دون أى تنظيم ممكن للمنافسة ، فطلب الإنسحاب من الشركة ، فوافقته على ذلك بعد أن تدارسنا الأمر جيداً ، وتم بالفعل بيع نصيب الشركة إلى شركة ميناء القاهرة الجوى بعد إتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة .

ولازلت أذكر المناقصة التى طرحتها شركة المطارات المصرية لإنشاء وإدارة الأسواق الحرة بمطار شرم الشيخ ، ودخلت فيها شركة مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة فى منافسة ضارية مع شركات عالمية ، وتمكنت من الفوز بمبنى الركاب الجديد ، بينما تم إرساء المبنى القديم على شركة عالمية معروفة . ومازلت أذكر الجهد الكبير الذى بذله السيد رئيس الشركة فى هذا الموضوع ، وكيف دعمته بكل قوة فى ذلك ، وأيضاً فى المفاوضات الشاقة مع شركة ميناء القاهرة ، والشركة القابضة للمطارات ، للحصول على حق إمتياز إنشاء وإدارة الأسواق الحرة بمبانى الركاب (١ ، ٢ ، ٣) .

فقد كنت لا أتردد لحظة واحدة فى تقديم كل عون ممكن لإنجاح مشاريع الأسواق الحرة ، حيث كنت أرى هذا النشاط أحد جناحى الشركة التى أعتبرتها الحصان الأسود فى مجموعة مصر للطيران ، وذلك لسرعة نموها وتطورها ، وقد تحققت نبوئتى بعد ذلك عندما كانت الشركة هى أول من يدخل نادى المائة مليون أرباحاً بعد إنشاء الشركة القابضة ، حيث كانت شركة الخدمات الأرضية قد سبقتها فى ذلك قبل إنشاء الشركة القابضة .

وهكذا كان ضغط المنافسة على نشاط الأسواق الحرة بمصر للطيران أحد الأسباب التى أدت إلى التطوير الهائل الذى شهدته ، فالسعى إلى التميز يدفعه دائماً الإحساس بالخطر والرغبة فى مواجهة التحديات .

أما الجناح الآخر للشركة ، وهو قطاع السياحة ، فرغم التطوير الكبير الذى شهده القطاع على يد الزميل الأستاذ سمير إمبابى منذ تولى رئاسته ، وحتى إنتقاله كمدير إقليمى لمصر للطيران بطوكيو فى توقيت متزامن لمغادرتى مصر للطيران ، أقول أنه رغم هذا التطوير إلا أن القطاع لم يحقق الإنطلاقه التى كنا نتمناها ، وكنت أصبو إليها شخصياً ، بل وكنت أتوقعها ، وذلك نظراً للمقومات الكبيرة التى تتمتع بها مصر للطيران ولم تُستغل للحصول على نصيب عادل من السياحة المصرية ، والتى كانت تزدهر عاماً بعد آخر .

وأعتقد أن مصر للطيران كمؤسسة لم تُولِى نشاط السياحة الإهتمام الذى يستحقه ، رغم أن هذا النشاط قد بدأتــه المؤسسة منــذ سنين بعيدة ، وقبل شركات سياحية كثيرة أصبحت تتبوأ مكانة كبرى فى السوق المصرى حالياً ، ولو كانت مصر للطيران قد إلتفتت إلى أهمية هذا النشاط فى السنوات الأولى لكانت قد أصبحت الرائدة الآن فى هذا المجال ، فقد كان كافياً أن تعرض إمكانياتها الكبرى ليهرع إليها الشركات العالمية الجالبة للسياحة المصرية ، والتى إرتبطت فيما بعد بشركات مصرية أخرى جنت من وراء ذلك الكثير .

وقد لمست منذ الأيام الأولى لتولى مسئولية الشركة القابضة ، تلك المقومات الهائلة التى تملكها مصر للطيران فى هذا المجال ولا تجنى من ورائها شيئاً ، فمصر للطيران تمتلك أسطول طائرات يجوب أنحاء العالم ، ويجلب السائحين ولكن لحساب الآخرين ، ومصر للطيران هى المسيطرة على حركة النقل الجوى الداخلى ، وجزء كبير من ركاب طائرات النقل الداخلى هم من السائحين ، ولا تستفيد مصر للطيران من ذلك رغم أن لديها قطاع للسياحة ، ولمصر للطيران أقوى تمثيل فى جميع دول العالم بعد وزارة الخارجية ، إذ تنتشر مكاتبها وممثليها ووكلائها فيما يقرب من المائة مدينة عالمية ، ورغم ذلك فجهود جلب الأفواج السياحية لصالح قطاع السياحة محدودة للغاية .

ولقد بذلت جهوداً كبيرة ومعى رئيس شركة السياحة والأسواق الحرة ، ورئيس قطاع السياحة ، وكثيرون أخرون أشركتهم فى هذه الجهود ، وذلك من خلال لجان كثيرة

شُكلت ، وإجتماعات عديدة عُقدت ، لتنسيق الجهود من أجل زيادة نصيب مصر للطيران من كعكة السياحة المصرية ، والتى لا تنال منها إلا الفتات ، وأعترف وبكل أسف أننا لم نحقق النجاح المأمول . قد تكون الأمور قد تحركت بنحو إيجابى بعض الشيئ ، ولكننا حقاً لم نحصد نجاحاً يوازى ما بذلناه من جهد .

والمشكلة لها وجوه عدة ، بل هى فى الواقع مجموعة من المشاكل التى تبدو بعضها مستعصياً على الحل فى المدى القريب على الأقل ، وبعض هذه المشاكل يتعلق بالطبيعة الخاصة لسوق السياحة فى مصر ، والبعض الآخر هى مشاكل تنسيقية داخل مصر للطيران نفسها . ولن أتعرض للنوع الأول من المشاكل فكل العاملين فى المجال يعرفونها جيداً ، ولكنها تؤدى فى نهاية الأمر إلى الضعف الشديد للعائد على النشاط السياحى نفسه ، والذى قد يصل إلى حد الخسارة أحياناً ، ومع ذلك يتمكن البعض من تعويض ذلك من الأنشطة الفرعية وبممارسات غير سوية ، ورغم الضرر الذى يجلبه ذلك على السياحة المصرية فلا أحد يتحرك ، رغم أنهم جميعاً يعرفون الداء والدواء .

اما المشاكل التنسيقية داخل مصر للطيران ، فترجع بالدرجة الأولى إلى تعارض مصالح يتصورها بعض الموظفين بالقطاع التجارى بشركة الخطوط ، والقطاع السياحى بشركة السياحة والأسواق الحرة ، فالبعض بالقطاع التجارى يتصور أن ما سيجنيه قطاع السياحة بتخصيص عدد من مقاعد رحلة ما لصالحه ، سيكون على حساب تحقيق هدف المبيعات المحدد لهذا الخط ، ورغم الإجتماعات المتكررة على مستوى الرؤساء والإتفاق على أسس وآليات محددة لتنسيق ذلك ، وإلى حد تشكيل لجنة دائمة تتولى هذا التنسيق ، إلا أن ذلك لم ينجح إلا نجاحاً محدوداً ، فكما يقولون (الشيطان يكمن فى التفاصيل) ، وغالباً ما يجد البعض فى هذه التفاصيل ما يلتفون به حول أى إتفاق تنسيقى تم التوصل إليه .

ورغم التحفيز الكبير الذى قرره رئيس شركة السياحة والأسواق الحرة للمكاتب الخارجية ومديريها نظير جلب الأفواج السياحية ، إلا إن ذلك لم يأتى إلا بمردود محدود .

كما بذل السيد رئيس الشركة ورئيس قطاع السياحة بها جهوداً كبيرة ، فى محاولة الحصول على توكيلات لشركات سياحية عالمية لم تدخل السوق المصرى من قبل ، سواءً فى أسواق السياحة التقليدية إلى مصر ، أو حتى فى الأسواق الجديدة وخاصة بلدان أوروبا الشرقية ، ولكن لم تلق هذه الجهود النجاح المأمول .

وقد حاولت من جانبى إيجاد آلية تنسيقية فاعلة بين الشركات الأربعة التى يمكن أن تساهم معاً فى إنطلاق هذا النشاط بمصر للطيران ، وهى شركات السياحة والأسواق الحرة ، وشركة الخطوط الجوية ، وشركة أكسبريس ، وشركة إيركايرو ، والتى تساهم فيها مصر للطيران بنسبة ستين بالمائة ، ويتولى إدارتها أحد كوادر مصر للطيران المتميزة . فقد كنت أرى أن الشركات الأربعة يمكن أن تقدم منتجاً متكاملاً للأفواج السياحية ، ويمكن أن يكون هذا المنتج بسعر منافس جداً لو إكتفت كل شركة بهامش ربح محدود .

فشركة الخطوط يمكنها تخصيص مقاعد على بعض الرحلات للأفواج السياحية ، وأن توجه مديرى مكاتبها بالخارج لجلب هذه الأفواج ، وشركة إيركايرو يمكنها التعاقد المباشر مع قطاع السياحة لجلب أفواج سياحية لصالحه ، أما شركة أكسبريس فيمكنها تخصيص المقاعد المطلوبة للأفواج السياحية على الرحلات الداخلية بالأسعار المناسبة ، وبالطبع سيتولى قطاع السياحة جميع الترتيبات الأرضية المطلوبة .

وعقدنا إجتماعاً موسعاً حضره كل الرؤساء والمديرين والمختصين بالشركات الأربعة ، وتدارسنا الفكرة جيداً ، وأتفقنا على تشكيل لجنة دائمة برئاسة رئيس قطاع السياحة، وعضوية ممثلى الشركات الأربعة لوضع التعليمات الملزمة للجميع ، والمتابعة الدائمة للتنفيذ ، وقد بذل الأستاذ سمير إمبابى جهوداً كبيرة فى عمل هذه اللجنة ، وكنت أتابعه بصفة مستمرة ، ولكنه أصطَدم بعقبات لم تمكنه من إحراز النجاح المنتظر من هذه الآلية التنسيقية الجديدة .

ولايعنى ما سردته من صعوبات حالت دون الإنطلاق المنشود لقطاع السياحة ، أن القطاع لم يتطور ، فقد تطور بالفعل ، وتمكن الأستاذ سمير إمبابى من تحسين آليات

العمل وأعادة توظيف الإمكانيات المتاحة بالقطاع ، ولم تبخل الشركة فى ضخ الإستثمارات المطلوبة لتطوير وزيادة هذه الإمكانيات ، حيث تم شراء أتوبيسات سياحية فاخرة وعربات صغيرة لدعم أسطول النقل السياحى بالقطاع ، وقد أثمر كل ذلك عن نتائج إيجابية ملموسة ، حيث تحسنت نتائج أعمال قطاع السياحة بشكل واضح خلال السنوات الأخيرة ، وإن كانت نتائجه أقل تأثيراً فى نتائج أعمال الشركة عما قدمه قطاع الأسواق الحرة .

وعلى صعيد نتائج الأعمال لشركة السياحة والأسواق الحرة ، فقد تصاعدت أرباح الشركة منذ إنشائها ، حيث حققت أرباحاً قبل التوزيع بلغت ثلاثة وأربعين مليون جنيه فى عام ٢٠٠٥/٢٠٠٤ ، ثم حوالى واحد وسبعين مليون جنيه فى عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ ، ثم دخلت نادى المائة أرباحاً لأول مرة فى عام ٢٠٠٧/٢٠٠٦ حيث حققت ١٠٠,٣ مليون جنيه ، وفى عام ٢٠٠٨/٢٠٠٧ حققت ١٠٠,٤ مليون جنيه فقط دون زيادة ملموسة عن العام السابق، ويرجع ذلك إلى التكاليف الكبيرة التى تحملتها الشركة فى سبيل إنشاء الأسواق الجديدة بمبنى الركاب الثالث بمطار القاهرة ، وإلى النسبة الكبيرة التى تحصل عليها كل من شركة ميناء القاهرة ، وشركة المطارات المصرية ، من إيرادات الشركة نظير حق إنشاء وإدارة الأسواق الحرة بالمطارات ، هذا الأمر الذى ذكرته تفصيلاً من قبل ، والذى ينوء بسببه كل الشركات العاملة فى مجال الأسواق الحـــرة ، ويطالبون دائماً بضوابط من قبل السلطات المختصة تسمح بالتوزيع العادل لعوائد هذا النشاط .

وسنتحدث الآن عن **شركة الخدمات الطبية** ، والتى أُنشئت بتحويل قطاع الخدمات الطــبية ، والذى كان يتبعه مستشفى مصر للطيران ، إلى شركة للخدمات الطبية ، ولم تُدرج هذه الشركة بالقرار الجمهورى الذى حول مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة وشركات تابعة ، وإنما أُنشئت بعد ذلك بقرار من الجمعية العامة للشركة القابضة لمصر للطيران طبقاً لصلاحياتها بالقانون ٢٠٣ ، وذلك قبل أن أُعين رئيساً لمجلس إدارة الشركة القابضة .

وعندما توليت رئاسة الشركة القابضة فى فبراير ٢٠٠٣ ، كان الزميل الدكتور عزت السبروت رئيساً لمجلس إدارة شركة الخدمات الطبية ، وظل فى هذا المنصب حتى قبيل منتصف ٢٠٠٤ ، حيث بذل من الجهد الكثير للنهوض بالخدمات الإدارية والفنية بالمستشفى والشركة .

وفى يونية من عام ٢٠٠٤ تم تعيين الزميل الدكتور سعيد داود رئيساً لمجلس إدارة شركة الخدمات الطبية ، وكان يشغل قبل تعيينه منصب مستشار وزير الصحة ورئيس أمانة المراكز الطبية المتخصصة بوزارة الصحة .

وقد شهدت الخدمات الطبية بمصر للطيران بوجه عام ، ومستشفى العاملين بوجه خاص، نهضة شاملة خلال السنوات التى قضاها الدكتور سعيد داود رئيساً للشركة ، وحتى مغادرته إياها فى نهاية مارس ٢٠٠٨ ، ففى خلال ما يقرب من أربع سنوات أُنجزت مشروعات عديدة بالمستشفى ، فأضافت إليها إمكانيات كثيرة وتحسنت الخدمة بها .

والحق يقال أن السيد وزير الطيران المدنى كان داعماً لجميع مشاريع التطوير بالمستشـــفى ، وذلك لإيمانه بالدور الكبير الذى تلعبه فى توفير الرعاية الطبية ، ليس للعاملين فى مصر للطيران فقط ، وإنما لجميع العاملين بالطيران المدنى .

كما لم أدخر جهداً من جانبى فى تقديم اقصى دعم ممكن من الشركة القابضة ، والعمل على تذليل الكثير من العقبات التى كانت تواجه الشركة ، وخاصة فى مجال التنسيق مع الشركات الشقيقة .

وسوف أتعرض بإيجاز لبعض مشروعات التطوير التى شهدتها مستشفى مصر للطيران، أبان الفترة التى قضاهـــا الزميل الدكتور سعيد داود رئيساً لشركة الخدمات الطبيـــة ، فقد قامت إدارة الشركة بإنشاء الدور الخامس بالمبنى الرئيسى للمستشفى ، فرفعت سعة المستشفى من الأسرة من ١٨٨ سريراً إلى ٢١٤ سريراً .

وتمت إقامة مراكز طبية متقدمة بهذا الدور ، حيث أُنشئت وحدة متطورة لقسطرة القلب والتدخلات لعلاج الشرايين القلبية ، وأُضيفت إمكانية علاج ضيق شرايين الرقبة والمخ ، ثم وحدة جراحات متقدمة لزرع الأعضاء ، تشمل زراعات الكبد والكلى وجراحات القلب

المفتوح ، وهى مزودة بغرفتى عمليات بنظام الكبسولة لضمان عدم التلوث ، ومزودة أيضاً بغرفة رعاية مركزة بنظام الكبسولة أيضاً ، وكانت الأولى من نوعها فى مصر ، وتتصل وحدة الرعاية بوحدة غسيل كلوى ثابتة لعلاج المرضى بالرعاية المركزة ، وكانت الأولى من نوعها فى مصر أيضاً .

كما أُنشيء أيضاً مركزاً لجراحات العمود الفقرى وتم تزويده بأحدث الأجهزة العالمية المتخصصة ، والتى تدخل مصر لأول مرة ، وأشرف على هذا المركز خبير عالمى متخصص ، كما تم رفع كفاءة قسم الطوارئ والحوادث ، وتزويده بغرفة عمليات للحالات الحرجة ، وكذا عربات الإسعاف المجهزة .

وتم تطوير نظام إمداد المستشفى بالأكسجين ، وذلك بإستخدام خزان ثابت كمصدر رئيسى لإمداد الأكسجين ، من خلال دورة محكمة إلى غرف العمليات والرعاية المركزة والطوارئ والإستقبال ، وذلك بديلاً عن إستخدام إسطوانات الأكسجين المحمولة ، والتى أصبحت مخصصة للإستخدام فى الحالات الطارئة عند حدوث أى مشكلة فى نظام الإمداد الرئيسى .

وتم إنشاء أقسام جديدة ومتطورة للمعامل ، مع إضافة وحدة تشخيص للسموم والمواد المخدرة وفحص الأنسجة ، كما تم تحديث أقسام السيرولوجى وإمدادها بالأجهزة الحديثة المتطورة .

وتم أيضاً إنشاء وحدة متخصصة لعلاج المفاصل والفقرات العنقية والقطنية بالحقن ، وتحت إشراف خبير عالمى متخصص ، وقد لاقت هذه الوحدة نجاحاً كبيراً وشهرة واسعة .

وكان لكل هذه المشروعات الأثر الكبير فى تحسين الأداء الإقتصادى للمستشفى والشـــركة ، إذ لم تكتف هذه الوحدات العلاجية والجراحية المتقدمة بتقديم خدماتها ، للعاملين بمصر للطيران والطيران المدنى ، مما وفر مبالغ طائلة كانت تصرف لعلاج العاملين بالداخل والخارج ، وإنما قدمت الخدمة أيضاً للسوق المصرى ، وبعض حالات من المرضى العرب والأجانب، مما حقق دخلاً كبيراً للشركة مكنها من توازن ميزانيتها.

وقبل أن أتطرق إلى نتائج أعمال الشركة ، سأشير إلى مشروع ضخم كانت قد بدأته الشركة بالفعل ، وأدرجت جزءً منه فى موازنة ٢٠٠٨/٢٠٠٧ ، على أن يُدرج الجزء الباقى فى موازنة ٢٠٠٩/٢٠٠٨ ، وأبرمت الشركة بعض تعاقدات المشروع فعلاً قبل مغادرة الدكتور سعيد داود لموقعه ، وهو مشروع إنشاء مبنى حديث يخصص الدور الأول منه لوحدة متطورة للأشعة التشخيصية ، تشمل جهاز رنين مغناطيسى حديث ، ووحدة اشعة مقطعية ذات كفاءة عالية ، وجهاز الماموجرام لتشخيص أورام الثدى ، مع تحديث جهاز المسح الذرى للجسم .

ويخصص الدور الثانى من هذا المبنى لإنشاء وحدة حديثة لمناظير الجهاز الهضمى ، وتضم ثمان أسرة إضافية خاصة بها . كما تضمن المشروع إنشاء صيدلية خارجية للجمهور تقدم الخدمة لرواد المستشفى من خارج قطاع الطيران المدنى ، حيث كانت المنطقة تفتقر إلى صيدلية قريبة .

كما قامت الشركة بإعداد مشروع آخر لتعديل مدخل المستشفى وتطويره ليكون على الشارع الرئيسى ، وتجنب الإختناق الحادث بسبب إلتصاق مدخلها الحالى بمدخل قاعدة ألماظة الجوية ، وقد عَرض الدكتور سعيد داود تصميم المشروع علىَّ ووجدته مناسباً جداً، وأعتقد أنه عرضه على السيد وزير الطيران المدنى أيضاً .

وإذا تحدثنا عن نتائج أعمال شركة الخدمات الطبية ، فقد تحولت نتائجها من الخسارة إلى الربح إعتباراً من عام ٢٠٠٥/٢٠٠٤ ، ٢٠٠٦/٢٠٠٥ ، ٢٠٠٧/٢٠٠٦ ، ٢٠٠٨/٢٠٠٧ حيث حققت على التوالى ٢ ، ٣ ، ٤,٤ ، ٥,٩ مليون جنيه أرباحاً .

وأرجو ألا يفهم من حديثى عن ذلك ، أن الشركة القابضة لمصر للطيران كانت تهدف إلى تحقيق الربح من جراء الخدمات الطبية التى تُقدم للعاملين ، فهذا غير صحيح تماماً ، وإلا ما قدمت الشركة القابضة دعماً مالياً متواصلاً لشركة الخدمات الطبية ، وذلك لإضافة إمكانيات متطورة بالمستشفى لتقديم خدمة أفضل للعاملين بدرجة أساسية ، ثم إستخدام فائض الطاقات لتحقيق عائد إضافى يمكنها من موازنة مصاريفها ، ولاشك أن

أى ربح يتحقق من ذلك سيمكنها من تحسين الخدمة الطبية للعاملين بمصر للطيران ، والطيران المدنى ، وإضافة إمكانيات طبية جديدة من أجل ذلك .

وعلى أى حال فقد حرصت الشركة القابضة لمصر للطيران منذ إنشائها على عدم المساس بحق جميع العاملين فى العلاج المجانى ، سواءً فى مستشفى مصر للطيران ، أو فى مستشفيات مصر كلها ، أو خارج مصر أيضاً ، وظلت حريصة دائماً على عدم المساس بهذه الحقوق فى لائحة علاج العاملين رغم الإرتفاع الكبير جداً لمخصصات بند علاج العاملين .

بل وظلت الشركة القابضة حريصة على إستمرار دعم صندوق علاج أسر العاملين ، الذى أنشأته النقابة العامة ، وذلك كعادتها كل عام عند نظر الميزانية السنوية .

وقبل أن أنهى حديثى عن شركة الخدمات[1] الطبية ، يجب أن أشيد بالجهد الكبير الذى بذله الزميل الدكتور سعيد داود فى إدارة الشركة وتطوير المستشفى ، والذى ما كان ليتم لولا جهد فريق معاون مخلص معه ، بذل الكثير بتفان وإخلاص ، ولا يسعنى بطبيعة الحال أن أتذكرهم جميعاً ، ولكنى أذكر منهم الزميل المرحوم الدكتور عصام أبو غيده رئيس قطاع المستشفى السابق ، والزميل الدكتور محمد حقى نائب رئيس الشركة ، والزميل الدكتور أنور حلمى رئيس قطاع المستشفى ، والزميل الدكتور مصطفى بهجت ، والزميل الدكتور نبيل فؤاد ، والزميل الدكتور حاتم جمالى ، والزميل الدكتور عادل مزروع ، وغيرهم كثيرون .

وقد ترك الدكتور سعيد داود منصبه كرئيس لشركة الخدمات الطبية فى نهاية شهر مارس من عام ٢٠٠٨ ، وقبل تركى منصبى كرئيس للشركة القابضة بأسبوعين فقط ، وقد تولى الزميل الدكتور سيد عبدالحفيظ رئاسة شركة الخدمات الطبية ، وأنا على ثقة من أنه سيتمكن بإذن الله ، مع فريق العمل معه من الزملاء ، من إحداث نقلة نوعية أخرى فى الخدمة الطبية بمصر للطيران والطيران المدنى .

وهكذا ياعزيزى القارئ ، تحدثنا عن سبع شركات من الشركات التابعة لمصر للطيران، وعرضت بإيجاز شديد الإنجازات الإيجابية للغاية التى حققتها جميع الشركات ، والتى

تثبت بالدليل الدامغ أن قرار تحويل المؤسسة إلى شركة قابضة وشركات تابعة كان صائباً تماماً، كما أوضحت من قبل .

ولا يتبقى من الشركات التابعة التسع إلا شركتان ، هما شركة أكسبريس وشركة الصناعات المكملة ، ولقد أفردت لكل منهما فصلاً خاصاً بها ، لأنهما الشركتان اللتان أُنشتا أثناء فترة رئاستي للشركة القابضة لمصر للطيران .

الفصل الخامس عشر

المشكلة والحل

الفصل الخامس عشر

المشكلة والحـــــل

عاودنى ترددى مرة أخرى وأنا أهم بكتابة هذا الفصل ، ذلك التردد الذى تغلبت عليه عندما شرعت فى كتابة هذا الكتاب ، فألغام هذا الفصل كثيرة وحساسياته متعددة ، ولكنى سأحاول قدر إستطاعتى ملافاة الغامه وتجنب ما قد يثير لدى البعض شيئاً من الحساسية ، فهذا الفصل سيتحدث عن أوضاع كثيرة تؤرقنا جميعاً فى وطننا الحبيب ، وقد ينجح البعض أو لاينجح فى تشخيص أسبابها ، وقد يقترح البعض علاجاً يراه ناجعاً لأى منها ، بينما لا يراه الآخرون كذلك ، نختلف جميعاً فى تشخيص أسباب مشاكلنا ووسائل عــلاجها ، ولكننا نتفق فى الرغبة الصادقة ، النابعة من حبنا الجارف لوطننا ، أن يهدينا الله سبحانه وتعالى إلى التشخيص الصائب والعلاج السليم .

ولن أتعرض فى هذا الفصل إلى مشكلةٍ بعينها كما يفعل الكثيرون ، فيحاولون تحليلها وسبر أغوارها عسى أن يتمكنوا من عرض مقترحات بحلول لها ، فلن يكون هذا أسلوبى أو نهجى ، وإنما سأتناول عموميات الأمر ، أو ذلك الرابط الذى يربط بين مشاكلنا جميعـــاً ، أوهذا القاسم المشترك الذى قد يؤدى إلى جل أوضاعنا الخاطئة ولا يراه أحد ، وإذا رآه بعض المتخصصين تجاهلوه أو عزفوا عن الحديث عنه ، ظناً منهم أن لا طائل يُرجى من ذلك ، أو ربما لم يتصور بعضهم إمكانية أن تتمحور معظم مشاكل مجتمعنا حول موضوع واحد أو مشكلة واحدة ، وأن العلاج أو الحل سيكون فى نهجٍ واحد ، لو إتبعناه جميعاً لتغيرت الأحوال وإنصلحت .

وفى سبيلى لعرض رؤيتى سأتعرض لبعض السلبيات التى نراها من حولنا ، ولا يدرى معظمنا أسبابها ، بل يضرب البعض كفاً بكفٍ كلما صادفوها ، ولا يملكون إلا التمتمة

بلفظ الجلاله بين شفاههم ، ضمن جمل عديدة إعتادوها كلما صادفهم شيئ لايقدرون على فهمه أو تغييره .

وقد يتساءل البعض ، وما علاقة ذلك بموضوع هذا الكتاب عن تجربة النجاح فى مصر للطيران ، والإجابة بسيطة ، فالعلاقة وطيدة ومباشرة وإن كان لا يراها كثيرون ، فمصرَ للطيران هى نموذج مصغر للمجتمع المصرى ، فنشأتها منذ ثلاثة أرباع القرن جعلها ضاربة فى جذور المجتمع ، وكونها ملكية عامة طوال هذه المدة الطويلة جعلها مرآة لهموم الوطن وأفراحه ، والعدد الكبير لموظفيها وعمالها والذى يزيد عن الخمسة وعشرين ألفاً جعلها تحتضن جميع شرائح المجتمع ، ومن قرى ومدن بمختلف محافظاته، كما أن الأنظمة المختلفة التى طُبقت عليها ، وعملت من خلالها مصر للطيران طوال هذه العقود ، هى مثال لما إنتهجته الدولة فى إدارة أصولها ، فعكست مصر للطيران طوال تاريخها نتائج هذا النهج سواءً كانت سلبيةً أم إيجابية .

فمصر للطيران بكل ما فيها هى نتاج حقيقى من رحم الأم مصر ، وقد إستوعَبتُ ذلك تماماً منذ أيامى الأولى فيها ، فكنت فى بعض الأحيان أُحدث زملائى بإسلوب خاص لأوضح لهم هذه الرؤية ، فكنت عندما أنطق إسم مصر للطيران أفعل ذلك على مقطعين، فأقول مصر، ثم أتوقف قليلاً قبل أن أستكمل المقطع الثانى ، للطيران ، وأستطرد محدثاً زملائى أن هذا تعبير عن أن مصر للطيران هى قطعة من جسم الوطن تحمل كل صفاته الوراثية ، بما فيها من مزايا وعيوب ، وأنها ترجمة صادقة لما يجب أن يكون عليه هذا الوطن العظيم . وليست مصر للطيران وحدها هى التى تحمل إرث مصر ، فهناك صروح كثيرة تقاسمها ذلك ، منها بنك مصر ومصر للتأمين وغيرهم كثير ، فتلك الصروح تشترك مع مصر للطيران فى تلك الخصائص التى تعكس سمات المجتمع ، والتى ذكرتها منذ قليل .

ولهذا فتجربتى فى مصر للطيران ، والتى نجحنا فى الخروج بها من منحدر الهاوية إلى آفاق العالمية ، هى تجربة واجهت نموذجاً مصغراً من عيوب المجتمع ومشاكله ،

فشَخَصنا العلل وحَدَدَنا أسبابها ثم إنتَهَجنا أسلوباً فعالاً لعلاجها ، فحَقَقَنا نجاحاً يشهد به الجميع .

ولاشك أن فصول الكتاب جميعها قد تعرضت تفصيلاً لشرح المشاكل التى واجهناها فى مصر للطيران ، والأسلوب الذى إنتهجناه لعلاجها والتغلب عليها ، مع ملاحظة أن معظم هذه المشاكل كانت بسبب التراث الموروث من سلبيات المجتمع طوال العقود الماضية .

ولا أريد أن أخوض فى كيفية وراثة مؤسسات الدولة لسلبيات المجتمع ، فهذا شيئ معروف ولسنا فى مجال الحديث عنه .

على أى حال ، فمصر للطيران كانت منظومة عمل غير قياسية ، وقد أشرت إلى ذلك فى مواضع عدة من هذا الكتاب ، وتعبير غير قياسية هو التعبير المهذب المرادف للعشوائية ، ومنظومة العمل أو بيئة العمل العشوائية تضر أشد الضرر بنتائج الأعمال ، ويمكن أن نضرب مثلاً على ذلك بمجموعةٍ من الناس يريدون دفع سيارة معطلة فى الطريق ، فإذا دفع كل منهم فى إتجاه مخالف لما يدفع إليه الآخرون ، فستتحرك السيارة ببطء وفى إتجاه قد لا يكون هو المطلوب ، وربما لا تتحرك السيارة بتاتاً ، وهذا نتاج عشوائية الأداء ، أما لو دفع الجميع السيارة فى إتجاه واحد وتوقيت واحد ، لإندفعت السيارة بالسرعة الواجبة وفى الإتجاه المطلوب ، وهذا نتاج الجهد المنظم ، أو الأداء المنتظم كتعبير عن قياسية الأداء .

وما هذا المثال إلا صورة مبسطة جداً ، توضح الفرق فى ناتج الجهد المبذول فى منظومات العمل القياسية عنه فى المنظومات غير القياسية . والسؤال الآن هل ما ينطبق على منظومات العمل من حيث القياسية وعدمها ، ينطبق على المجتمعات صغيرها وكبيرها ، أى على القرية والمدينة ، أو حتى على الدولة ، والإجابة بنعم ، فما المجتمعات إلا منظومة عمل ضخمة تديرها إدارة هذا المجتمع ، فتكون الحكومة أو مجلس الوزراء على مستوى الدولة ، وتكون المحافظة أو مجلس المدينة أو القرية ، كل حسب المجتمع الذى تتولى إدارته .

ومنظومة العمل التى تتولى إدارة المجتمع تتبعها منظومات عمل كثيرة ، تتولى كل منها إدارة بعض الأنشطة فى المجتمع ، فإذا تحدثنا عن الحكومة التى تدير دولة ما نجد أنه يتبعها أجهزة كثيرة ، بعضها يتبع الوزراء المختصين بالحكومة ، وبعضها يتبع رئيس الحكومة نفسه ، وقد يكون البعض غير تابع للسلطة التنفيذية بحكم مهامه الرقابية مثلاً ، أو لتبعيتة لسلطات الدولة الأخرى التشريعية والقضائية .

وفى واقع الأمر ، فإن **دساتيرالدول الحديثة** عندما أخذت بمبدأ الفصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية ، وحددت إختصاصات كل سلطة بوضوح تام ، إنما **وضعت اللبنة الأولى لمنظومة العمل القياسية** ، فما التشريعات التى تتولى إعدادها السلطة التشريعية إلا الأطر العامة لمنهجية الأداء الذى يجب أن تلتزم به السلطة التنفيذيـــة ، وما السلطة القضائية والأجهزة الرقابية ، إلا منظومة لمراجعة الأداء والتأكد من عدم مخالفة القوانين واللوائح والإجراءات ، والتى تُشتق كلها من التشريعات ، ومحاسبة المقصرين لردهم إلى الصواب إذا تطلب الأمر .

فإذا كانت الدولة بدستورها قد وضعت الأساس الأول للأداء القياسى ، فلابد أن تضع كل سلطة من السلطات الثلاث أساس الأداء القياسى داخلها ، بمعنى أن يكون بداخلها آليات ثلاث ، إحداها للتشريع والثانية للتنفيذ والأخيرة للرقابة والمحاسبة ، وبالتالى فكل منظومات العمل التى تتبع أى من السلطات الثلاث يجب أيضاً أن تُنشئ الآليات الثلاث بداخلها ، وما هذا إلا الإطار العام لمفهوم قياسية المجتمع .

وهذا الإطار العام لمفهوم القياسية يجب أن يتضمن تفاصيل كثيرة حتى تكتمل مقومات منظومة العمل القياسية ، فالتشريعات أو اللوائح أو الإجراءات أو حتى أدلة العمل لابد أن تكون مستندة إلى قياس (Standard) يحدد جميع المواصفات القياسية لمجال العمل المختصة به هذه المنظومة ، وقد يكون هذا القياس عالمياً وهذا هو الأفضل ، أو يكون محلياً إذا لم يتوفر القياس العالمى .

وعدم إستناد التشريعات أو اللوائح والإجراءات إلى قياس تُستمد منه ، قد يؤدى مع مرور الوقت وتناوب المسئولية إلى إختلاف توجهاتها أو ربما تعارضها .

(

كما أن سلطة التنفيذ أو الأدارة داخل منظومة العمل هى المسئولة عن تحديد الأهداف والإستراتيجيات ووضع الخطط المختلفة ، وهى المسئولة عن التدريب وتوفير كل أدوات التنفيذ ، بينما تختص آلية المراجعة داخل المنظومة بوضع خطط وبرامج وأدلة المراجعـــة ، وتدبير كل الإمكانيات اللازمة لذلك .

وفى الواقع فإن آلية المراجعة وفعاليتها هى الضمان لإستمرار الأداء القياسى لمنظومة العمل ، فإذا ضَعُفت هذه الآلية ولم تلق الدعم والعناية الكافية لبَعُد أداء المنظومة تدريجياً عن القياسية ، بمعنى عدم الإلتزام بأدلة العمل كإجراءات ومواصفات فيتحول الأداء شيئاً فشيئاً إلى العشوائية ، ومن هنا جاء مبدأ فصل آلية المراجعة عن آلية التنفيذ ، وهو ما يتفق تماماً مع ما تفعله الدولة من فصل السلطة القضائية عن السلطة التنفيذية .

والآن ، **هل منظومات العمل التابعة للدولة فى مصر هى منظومات عمل قياسية أم غير قياسية** ؟ ، والإجابة على ذلك ليست عسيرة ، فالشواهد حولنا تدل على الإجابة ، فمنتج الأنظمة القياسية يكون منتجاً قياسياً ، والمنتج القياسى هو المنتج ذو المواصفات المحددة، والجودة الواضحة التى لا تخطئها عين العامة لأنها خضعت لفحص المتخصصين أولاً .

ولضرب الأمثلة على منظومات العمل غير القياسية التى تدير شئون المجتمع المصرى ، دعنا نستعرض بعض منتجات هذه المنظومات من حولنا لنرى إذا ما كانت منتجات قياسية أم لا ، ثم نحاول أن نحلل الخلل فى منظومات العمل التى أفرزت هذه المنتجات .

ولنبدأ بما نراه يومياً فى شوارعنا ، بل **لنبدأ بالشوارع نفسها** ، وفى قلب العاصمة وأهم مناطقها ، فنلاحظ أولاً أن معظم الشوارع غير مخططة إلى حارات مرورية ، وإذا لمحنا تخطيطاً فى شارع فلن نجده مماثلاً لتخطيط شارع آخر ، فإتساع الحارة المرورية فى جميع الشوارع ليس واحداً ، وسمك الخطوط وطول المتقطع منها ليس واحداً ، ناهيك عن الأسهم المُبَيِنَة للإتجاهات ، والعلامات الخاصة بمناطق عبور المشاة ، فإذا وُجدت فلا تماثل أو حتى تشابه على الإطلاق .

وأظننا نتفق معاً أن هذا المنتج هو منتج عشوائى ولا يمكن أن تفرزه منظومة عمل قياسية ، فأين المواصفات المحددة للعلامات المرورية التى يتم الإلتزام بها فتتماثل هذه

العلامات أينما وُجدت ، وأين آلية المراجعة أو التفتيش التى تراجع ذلك وتتأكد من إلتزام المنفذين فور التنفيذ ، ولن أتعرض لنواحى كثيرة من القصور أو ضعف الإمكانيات التى قد يعزو إليها المسئولون أسباب ذلك ، مثل ضعف المخصصات المالية أو المعدات اللازمة أو العمالة غير المدربة ، فكل هذه المبررات تؤكد إبتعاد منظومات العمل ذات الصلة بكل هذا عن الأداء القياسى .

ومثال آخر نراه عن يميننا ويسارنا فى أهم شوارع عاصمة المحروسة ، وهو أرصفة هذه الشوارع فلا نجد إرتفاع رصيف يماثل الآخر ، بل أن رصيف الشارع الواحد قد يختلف إرتفاعه عن اليمين واليسار ، بل وعلى إمتداد الرصيف الواحد أيضاً ، ولا تفهم سبباً لذلك ، فتارة يقترب إرتفاع الرصيف من النصف متر ، وتارة أخرى لا تكاد تراه ، وتبحث عن المواصفات فى هذا المنتج (أرصفة الشوارع) فلا تجدها ، ثم تتساءل ألا يوجد جهة تفتيش أو مراجعة تابعة لمنظومة العمل المسئولة عن إنشاء الأرصفة ، فتراجع المنتج على المواصفات المفروضة قبل إقراره ، وستكون الإجابة إما لا توجد آلية للمراجعة ، أو توجد ولا تقوم بعملها لأسباب كثيرة ، وهذا كله يثبت عدم قياسية منظومة العمل .

ومثال أيضاً من شوارعنا وهو فتحات الرجوع للخلف (U-Turns) ، فمعظمها تجده بدون مواصفات ضرورية لتحقق الغرض الذى أُنشأت من أجله ، بل تجد بعضها قد أُنشأ فى موقع خاطئ تماماً ، ويؤدى إستخدامه إلى إحتمالات كبيرة لوقوع الحوادث ، ونجد بعضاً آخر لا يُعطى تمهيداً فى الطريق للدخول إليها أو للخروج منها ، ناهيك عن أن غالبيتها تفتقر إلى العلامات المرورية أو إضاءة التحذير الليلية ، إن هذه الفتحات مثال صارخ على مدى عشوائية التنفيذ ، ولا يمكن أن يدفع المسئولون عن تنفيذها أنها لم تكن موجودة فى التصميم الأساسى للطريق ، وبالتالى أضطروا إلى عملها دون الإلتزام بالمواصفات المطلوبة ، لأن ذلك كما يقولون عذر أقبح من ذنب ، لأن الإلتزام بالمواصفات ليست رفاهية يمكن الحيود عنها كلما تعذر التنفيذ لسبب أو لآخر ، فالدول المتقدمة تجرم الحيود عن المواصفات ، وخاصة فيما يسبب ضرراً للإنسان أو البيئة ،

أو يعرضهما للخطر، وهل هناك تعريض للخطر أكثر من فتحات الرجوع للخلف العشوائية ، والتى لا يوجد أى تحذير ليلى عن أرصفتها التى تعترض نهر الشارع فتصبح مصيدة لإصطدام السيارات بها .

وهذه النماذج الثلاثة ما هى إلا أمثلة فقط على مساهمة بعض أنظمة العمل غير القياسية أو عشوائية الأداء فى فوضى الشارع المصرى ، وتعريض حياة المواطنين للخطر ، ومن عجائب الأمور أن تجد إحدى اللافتات على جانب الطريق تحذرك من عدم الإلتزام بالحارة المرورية ، بينما الطريق غير مقسم إلى حارات مرورية .

وسنجد من يدفع دائماً بعدم الإختصاص أو قصور الإمكانيات ، فالسادة المسئولين عن المرور سيدفعون بإختصاص المحليات ، بينما سيدفع مسئولو المحليات بقصور الإمكانيات وعدم إعتماد كامل بنود الموازنة ، فهذه الدفوع أدلة أخرى على بيئة العمل العشوائية ، لأن الدفع بعدم الإختصاص من قبل مسئولى المرور يعنى عدم وحدة المسئولية ، لأن المسئول عن التخطيط ووضع المواصفات يجب أن يكون مسئولاً عن التنفيذ أيضاً ، سواءً نفذ الأمر بنفسه أو نفذه آخرون ، وخاصة أنه هو الذى يراقب إستخدام العامة لناتج التنفيذ ويحاسبهم على مخالفات الإستخدام .

وبالتالى إذا كانت المحليات هى المسئولة عن تنفيذ كل ما يتعلق بالطرق ، فكيف تقبل إدارات المرور التنفيذ غير المطابق للمواصفات ، ثم تحرر المخالفات للمواطنين عند إستخدام هذه الطرق . أما دفع المحليات بقصور الإمكانيات يعنى أيضاً أن منظومة العمل المسئولة عن ذلك هى منظومة غير قياسية ، لأن المنظومة القياسية تلتزم بالمواصفات كاملة ولا تخالفها من أجل كم التنفيذ المطلوب منها ، فالآليات داخل المنظومة القياسية السليمة تضمن عدم حدوث ذلك .

وقصور الإمكانيات يُذكرنى بواقعة صادفتها بنفسى ، فعندما عُينت رئيساً لمجلس إدارة مصنع الطائرات ، وكان يقع بحى حلوان ، لاحظت أن الطريق الفرعى الذى يصل بين الطريق الرئيسى وبوابة المصنع الخارجية ، به حفر ومطبات كثيرة جداً ، وفى حاجة ماسة إلى إعادة رصفه ، وكان ذلك من إختصاص الإدارة المختصة بالحى ، فإتصلت

بالسيد رئيس الحى وذهبت لمقابلته ، وعندما عرضت عليه مطلبى أبدى ترحاباً أدهشنى، وطلب مدير الإدارة المختصة فوافانا على عجل .

وسألنى مدير الإدارة عن أبعاد الطريق فأجبته ، وبحسبة سريعة أفاد بأن التكلفة المقدرة للرصف ستكون فى حدود ستمائة ألف جنيه ، ثم أردف مبتسماً أن مخصص بند الرصف فى موازنة الحى هو مائتى ألف جنيه فقط ، وعندما كان يعتذر رئيس الحى مجاملاً إياي، لم أكن قد أفقت من دهشتى ، بعدما علمت أن المخصص لرصف أو ترميم شوارع حلوان كلها مائتى الف جنيه ، وقد إضطررت إزاء هذا إلى رصف الطريق ضمن مشروع آخر لرصف الطرق الداخلية للمصنع .

وقصور الإمكانيات فى المحليات مشكلة معروفة فى مصر ، ويجب إيجاد الحلول الجذرية لها ، فأساس الإدارة المحلية لمجتمع ما أن يخصص الجزء الأكبر من موارده لإدارته وتطوير خدماته وتنميته ، وهو ما لا يحدث فى مصر ، ويجب إعادة النظر فى ذلك ، وأعتقد أن هناك أفكاراً مطروحة فى هذا الصدد ، وإن كنت أعتقد أن الأمر لا يحتاج إلى طرح أفكار بقدر ما يتطلب الأخذ بأحد النماذج العالمية المطبقة بالدول المتقدمة وثبت نجاحها ، ويمكن بالطبع أن نطوع هذا النموذج الناجح ليتناسب مع ظروفنا المحلية ، ولكن بشرط ألا نمس أساسياته .

وعلى أى حال ، فقصور الإمكانيات لا يمكن أن يكون شماعة عدم الإلتزام بالمواصفات القياسية فى أنظمة العمل القياسية كما أوضحت منذ قليل .

ومن الأمثلة الصارخة على العشوائية التى تضرب فى أطناب مجتمعنا ، والتى تسببنا بها على مدار سنوات طويلة ، وذلك بسبب عشوائية الأداء فى أنظمة العمل غير القياسية التابعة للدولة ، هى **المناطق العشوائية بمصر** ، ولا أعتقد أن هناك مجتمع غير عشوائى يمكن أن يفرز مناطق عشوائية ، فلو تأملنا جميعاً كيف نشأت المناطق العشوائية بمصر وكيف تجاوز عددها الألف منطقة ، وبعضها قد تضخم وأصبح يمثل حياً سكنياً يسكنه عشرات الآلاف وربما المئات .

فلو تأملنا ذلك ، لأدركنا إلى أى مدى تمكنت عشوائية الأداء من أنظمة العمل التابعة للدولة والمسئولة عن ذلك ، فهذه المناطق العشوائية لم تُنشأ بين عشيةٍ وضحاها ، بل بدأ كل منها بمخالفة واحدة تحت نظر مسئولى منظومة العمل المسئولة عن إيقاف هذه المخالفة ، ولكنها لم تحرك ساكنا بسبب أنها منظومة عشوائية ، فلو كانت منظومة عمل قياسية لإكتشفت المخالفة فور وقوعها ولعملت على إزالتها فوراً ، ولجنبت مصر كارثة المناطق العشوائية والتى أصبحت كالسرطان ينهش فى الجسد وينتشر يوماً بعد آخر .

والشيئ العجيب أن الدولة تبذل جهوداً فائقة ، ومن أكبر المسئولين بها ، كلما تفجرت مشكلة من إحدى المناطق العشوائية ، ومؤخراً وبعد حادث الدويقة الشهير ، وإنهيار جزء من جبل المقطم على مساكن عشوائية كثيرة بساكنيها ، تحركت محافظة القاهرة لإزالة بعض المساكن المُنشأة فى الأماكن الخطرة تحت سفوح الجبل المتصدعة ، وتحركت الحكومة فأنشأت صندوقاً برأس مال كبير لتطوير المناطق العشوائية ، ولكن لم يحدثنا أحد كيف ستمنع الدولة نشوء مناطق عشوائية جديدة ، وفى ظنى أن ذلك لا يقل أهمية عن تطوير المناطق القائمة ، إن لم يكن أهم ، فإيقاف مصدر المياه المتدفقة يجب أن يسبق جهود تصريف المياه المتراكمة ، وكما هو معروف فالوقاية خير من العلاج .

ولن تُوقف الدولة نشوء مناطق عشوائية جديدة بتصريحات المسئولين ، أو حتى بقوانين وتشريعات جديدة تصدرها ، ففيما هو موجود من تشريعات وقوانين يكفى ويزيد ، ولكن العبرة بالجهات المنوط بها الرقابة وإتخاذ الإجراءات التنفيذية الفورية ، فهذه الجهات سواءً كانت إدارات تابعة للأحياء أو مرافق تتبع المحافظات ، فكلها أنظمة لا تعلم يقيناً الكردونات المحددة للمناطق السكنية المسئولة عنها ، وليس لديها إجراءات واضحة ، مشتقة من غابة التشريعات والقوانين والتعليمات الموجودة فعلاً ، فتُبين لمسئوليها كيفية التصرف وتوقيته فى كل حالة من حالات المخالفة ، كما أنها لا تملك سلطة ولا أدوات التنفيذ الفورى ، ولا أدوات رقابة ورصد المخالفات فور حدوثها ، أو آلية ووسائل مراجعة الإجراءات والتأكد من التنفيذ السليم لها .

ولن أتعرض لمستوى العاملين بهذه الجهات ، ومدى حصولهم على التأهيل اللازم والتدريب المستمر ، ومدى توفر الأدوات المناسبة لتنفيذ مهامهم ، ومدى مناسبة أجورهم وحوافزهم ، والتي يجب أن تساعدهم في مقاومة إغراء الإنحراف وقبول الرشاوى ، وإن كانت منظومة العمل القياسية بطبيعة تكوينها وآلية المراجعة الفعالة بها تحد من حالات الإنحراف بدرجة كبيرة ، فمنظومات العمل العشوائية هى المجال الخصب للإنحراف وقبول الرشاوى ، فالفساد يعشش فى أركانها حيث لا تُتبع الإجراءات إن وجدت ، ولا يحاسب أحد أحداً .

وأرجو ألا يدفع البعض بأن بعض العناصر التى أشرت إلى عدم وجودها فى منظومات العمل المسئولة عن إيقاف أى إنشاء عشوائى وإزالته فوراً ، هى موجودة بالفعل ، فهذا دفع خائب ، لأن جميع العناصر يجب أن تكون موجودة كلها حتى تكتمل منظومة العمل القياسية ، وتؤدى مهامها على الوجه السليم ، وإلا فما بال النتائج لا تسر عدو ولا حبيب. وأرجو ألا يتأفف بعض المسئولين مما أقول ، ويبدأون فى حساب التكاليف الكبيرة التى يجب أن تُدبر مصادر تمويلها ، حتى يمكن تنفيذ البرامج اللازمة لتحويل منظومة العمل المسئولة عن هذا الأمر إلى منظومات قياسية ، فلهؤلاء أقول أن ما تنفقه الدولة فى علاج بعض المشكلات التى تفرزها منطقة أو إثنتين من المناطق العشوائية ، ليفوق بمراحل تلك التكاليف التى تتحدثون عنها .

ولنترك المناطق العشوائية ونتحدث عن موضوع آخر، وهو **<u>شركات النقل الداخلى للركاب</u>** ، تلك الشركات الخاصة التى سمحت الدولة بإنشائها للمساهمة فى حل مشاكل النقل الداخلى بالمدن ، والفكرة جيدة وتنفذها دول كثيرة ، بل إن الأصل فى كثير من الدول المتقدمة ألا تمتلك الدولة شركات للنقل الداخلى ، ويُترك المجال تماماً للقطاع الخاص ، ولماذا نذهب بعيداً ، فمصـــر نفسها كان بها شركات النقل الداخلى الخاصة قبل قيام الثورة وإستمرت بعدها لسنوات .

إذن فالفكرة سليمة مائة بالمائة ، ولكن هل التطبيق سليم ، بالقطع لا ، لأنه لوكان التطبيق سليماً ما شاهدنا فى شوارعنا عشوائية الأداء البالغة من هذه الشركات ، كإن

شوارعنا فى حاجة إلى مزيد من العشوائية ، فالسيارات التى تُسيرِها مهملة تماماً من الخارج والداخل ، فمن الخارج نادراً ما تجد سيارة نظيفة ومكتملة الزجاج والمصابيح ، بل إن إحدى الشركات لم تكلف نفسها عناء طلاء السيارات باللون المخصص لمحافظة القاهرة، ولماذا تفعل ، ولربما حصلت على إستثناء أو تصريح بذلك ، مثل هذا التصريح العجيب الذى نجده مدوناً على العربات النصف نقل (يصرح بتحميل بروز وأطوال) ، دون النظر إلى الخطر المحدق الذى يمكن أن تسببه هذه العربات بحمولاتها للسيارات من حولها .

وإذا لم تكن محظوظاً وركبت إحدى سيارات هذه الشركات ، فستجد كراسيها متهالكة وجلدها ممزق ، وزجاج نوافذها مكسور ، وبعدها التام عن النظافة ، كما ستجد السائقين والمحصلين غير موحدى الزى ، فكل هذه الأمور لا تهتم بها معظم هذه الشركات ، ولماذا تفعل ، مادام لا يراقبها أو يحاسبها أحد .

ومن يتابع كيف يتصرف سائقو هذه السيارات فى الطريق العام ، يلاحظ أن معظمهم لم يحصل على التدريب الكافى ، وسيجد أنهم لا يلتزمون بالمحطات المقررة لخط السير ، فمن الممكن أن يقفوا فى أى مكان لإلتقاط راكب أو لإنزال راكب ، ولا يهم أن كان هذا المكان يمثل خطورة للسيارات الأخرى أو للركاب أنفسهم .

والآن سنجد أن من يعترف من السادة المسئولين بما ذكرته ، وهو قليل من كثير ، لسارع على الفور بإدعاء عدم الإختصاص ، وإلقاء المسئولية على جهةٍ أخرى ، ولست هنا بصدد تحديد أى جهات مسئولة عن أمر ما ، وإنما أحاول رصد واقع نعيشه جميعاً ، ويتسبب فيه العشوائية التى تغلف أداء منظومات عمل كثيرة تابعة للدولة ، وهى المسئولة عن إدارة أكثر شئون حياتنا العامة ، فتديرها بما تملكه من عشوائية أداء فتسبب لنا ألاماً وخسائر فى كل وقت .

وإذا عدنا إلى موضوع شركات نقل الركاب الخاصة ، فكما قلت فالنموذج يجب أن يحقق نجاحاً إذا طُبق بإسلوب سليم ، فما حدث فى هذا الأمر هو مثال لعدم قيام الجهاز المسئول بدور الدولة فى إدارة نشاط تم خصخصته جزئياً ، وللذين سيتسائلون أقول نعم

أن الدولة مسئولة مسئولية تامة عن إدارة الأنشطة المخصخصة ، وأقول إدارة النشاط وليس إدارة شركات ، فالشركات يديرها أصحابها ، أما النشاط فيجب أن تديره الدولة ، لأنه بدون إدارة الدولة للنشاط يتحول الأمر إلى فوضى عارمة فى هذا النشاط ، ويقع الضرر حتماً على الوطن والمواطنين .

وأسلوب إدارة الدولة للنشاط معروف لكافة المتخصصين ، ويُطبق منذ عشرات السنين فى الدول الرأسمالية المترسخة ، وله نهجه الذى أصبح قياساً يُمكن الأخذ به ، كما أن له ضوابطه وأدواته التى يمكن العمل بها بعد موائمة مانراه ضرورياً لظروفنا ، ولكن حذار أن يتم ذلك دون الإستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة .

ولغير المتخصصين أوضح أن **دور الدولة فى إدارة النشاط الخاص** أنها ، أى الدولة ، منظم لهذا النشاط (Regulator) ، ودور المنظم يكتمل من خلال أنشطة كثيرة منها ثلاثة أنشطة رئيسية ، هى التخطيط والتشريع والرقابة ، وبدون ممارسةالجهاز المختص بالدولة لأى من هذه الأنشطة ، أو القصور فى أداء أى منها ، يختل دور الدولة كمنظم ، وتبدأ الفوضى تعم شيئاً فشيئاً حتى تسود ، وما نشاهده فى مجتمعنا من فوضى فى تداول بعض السلع الإستراتيجية الإ نتاج لهذا .

وأنا أعلم أن الحكومة أنشأت بعض الأجهزة التى لها أهميتها بالفعل ، مثل جهاز منع الممارسات الإحتكارية ، ورغم أهمية هذه الأجهزة ، إلا أنها لا يمكنها القيام بدور المنظم لجميع الأنشطة ، فإذا كانت الوزارات المختصة ستقوم بالدور التخطيطى للأنشطة التى تتبعها ، فمن سيقوم بالدور التشريعى والرقابى ، والدور التشريعى ليس مجرد قرارات وزارية أو تعليمات تصدرها الوزارة المختصة ، وإنما هى كل القوانين واللوائح والقرارات والإجراءات يضمها مرجع واحد (Regulations) ، وهذا المرجع ينظم كل ما يخص هذا النشاط ، ويلتزم به جميع العاملين فيه أو من لهم علاقة به ، وهذه المراجع المنظمة للأنشطة لن تستطيع أى وزارة فى مصر عمل أى منها ، وإذا أقدمت أى وزارة بنفسها على ذلك فستكون النتيجة هزيلة ولاشك ، فإعداد هذه المراجع يحتاج إلى خبرة وإحترافيه كبيرة لا تتوفر إلا فى الشركات وبيوت الخبرة المتخصصة .

ويكون هذا المرجع المنظم للنشاط والذى يُحَدثْ أولاً بأول ، هو المرجعية التى تتم بها أعمال الرقابة المستمرة على كل المشتغلين بهذا النشاط ، ولا يمكن أن يقوم بأعمال الرقابة إلا جهاز متخصص ، ويُمنح الصلاحيات الكاملة لمواجهة حالات الحيود عما جاء بالمرجع المُنَظِمْ .

والآن إذا طبقنا ما أوردته على النشاط الداخلى لنقل الركاب ، والذى تحاول الدولة تنظيمه من خلال أجهزتها المختصة ، فهل سنجد هذه الأجهزة المختصة قد باشرت دور الدولة كمنظم ، وذلك بالتنفيذ السليم للأنشطة الرئيسية الثلاث التى أشرت إليها وهى التخطيط ، والتشريع ، والرقابة ، والإجابة لابد أن تكون بالنفى ، لأن السلبيات الجسيمة والأداء المتدنى للشركات الخاصة التى مُنحت تراخيص النقل الداخلى للركاب تؤكد ذلك، فلو كان هناك مرجع منظم يحدد ، من ضمن ما يحدده ، شروط منح التراخيص ، ما تم منحها لمعظم هذه الشركات ، ولو كان هناك رقابة فعلية على الأداء والإلتزام بالمواصفات لتم إيقاف أغلبها على الفور .

وأرجو ألا يرد أحد بأن الدور الرقابى تقوم به شرطة المرافق ، لأن هذا غير صحيح ، فشرطة المرافق لا تختص بأداء السائقين وسلامة الركاب وغير ذلك من الأمور التى لا تدخل فى نطاق إختصاصها ، كما أن دور شرطة المرور ينحصر فى الظاهر من المخالفات المرورية والحالات التى يمكن ضبطها فقط .

والأمر لا يحتاج منا أن نخترع فيما سبقنا فيه الآخرون ونظموه خير تنظيم ، فما الداعى لإبتكار شيئ سبق إبتكاره ، ولن يفيدنا ذلك إلا فى ضياع الوقت والمجهود ، ولن نجنى إلا تجارب تفشل وتنجح حتى نصل ، أو لانصل ، فى النهاية إلى ما وصل إليه الآخــرون . فلننظر كيف نظمت الدول المتقدمة أداء دورها كمنظم للأنشطة المختلفة ، ولننقل ذلك منها مع إجراء الضبط اللازم ليتناسب مع ظروفنا وأحوالنا الخاصة .

وكما أشرت فإن ذلك يجب أن يتم من خلال بيوت خبرة متخصصة ، وذلك لإعداد الدراسات وتحديد الفجوة بين ما هو مطلوب وما هو موجود (Gap Analysis) ، ثم

عمل برنامج متكامل بخطة زمنية يشمل جميع العناصر المطلوب إنشائها او جلبها أو تطويرها ودون إغفال اى منها .

وهناك قصور شديد لمسناه جميعاً بأنفسنا خلال الفترة الماضية ، يُظهر تماماً عدم إتباع منظومات العمل التابعة للدولة النهج القياسى السليم فى تنفيذ المشاريع المتكاملة ، سواءً كانت منظومات العمل هذه وزارات أو أجهزة أو إدارات أو غير ذلك ، مما يُثبت تماماً أنها منظومات عمل غير قياسية تعمل فى بيئة عشوائية ، وسأضرب أمثلة عديدة تؤكد ذلك .

والمثال الأول والذى نعانى منه جميعاً منذ عدة سنوات ، وتخير الأغلبية منا فى نهاية الأمر أن يغمضوا أعينهم ، ويغلقوا أفواههم بعد أن ملوا ، بل ويسدوا أنوفهم أيضاً حتى لا تزكمها رائحة القمامة التى أصبحت مشكلة فى معظم شوارع المعز الرئيسية ، وأنا لا أتكلم عن مناطق عشوائية ، بل أتكلم عن أحياء كانت تشتهر بنظافة شوارعها مثل مصر الجديدة التى أنا من قاطنيها .

وما حدث فى موضوع جمع القمامة مثالُ صارخ لإتخاذ القرارات وتنفيذها ، دون عمل برنامج شامل لكل نواحى المشروع ، والذى تبنته جهةُ ما لا تتبع نظم العمل القياسية ، فكانت النتيجة ما نشاهده الآن فى شوارعنا .

وسأذكرك عزيزى القارئ بما كان قائماً قبل أن تنظر هذه الجهة فى تطوير أسلوب جمع القمامة من منازل العاصمة ، فقد كانت القمامة تُجمع من المنازل بواسطة جامعيها من الصبية ، وتُحمل فى عربات تجرها الدواب إلى مقالب القمامة خارج القاهرة ، حيث تُفرز بواسطة عمال تابعين لمتعهدين كبار يسيطرون على هذا النشاط ، ويعمل لديهم أعداد كبيرة يتعيشون منه ، وكنا ندفع نحن سكان مصر الجديدة لجامع القمامة خمسة جنيهات شهرياً نظير أخذ القمامة يومياً من أمام باب الشقة ، ورغم أن مشهد عربات جمع القمامة بدوابها تجوب الشوارع فى الصباح الباكر لم يكن مشهداً حضارياً ، إلا أن شوارع مصر الجديدة كانت نظيفة ولا تعانى من تراكم أى قمامة بها .

وعندما رأت محافظة القاهرة ضرورة تطوير هذا النشاط ، وتخليصه من البدائية ، ومحاكاة الدول المتقدمة ، وتبنت الحكومة هذه الرؤية ، أُجريت الدراسات وتم التعاقد مع بعض الشركات المتخصصة لتتولى جمع القمامة بالأسلوب الحديث ، ثم إنسحبت إحدى هذه الشركات بعد فترة بعدما أكتشفت أن المشروع الذى قدمته بعد دراسات مستفيضة قد أُفرغ من مضمونه برفض مطالب أساسية لها ، وفرض مواصفات غير مناسبة للمعدات عليها .

والآن ما نتيجة كل هذا الجهد وبعد مرور سنوات كثيرة على بدء تنفيذ مشروع التطوير؟،

هل أصبحت شوارع القاهرة أكثر نظافة ؟ ، وهل إرتاح المواطنون إلى هذا الأسلوب المتطور لجمع القمامة ؟ ، وهل هو أسلوب متطور حقاً ؟ ، أم أن عدم سلامة التخطيط المبنى على دراسات لم تتناول كل جوانب الموضوع ، مع التنفيذ المتندى من منظومة عمل غير قياسية ، قد أدى فى النهاية إلى مأساة حقيقية يعيشها سكان القاهرة بسبب القمامة .

إن الفكرة نفسها كانت فكرة رائعة ، فمن لا يرغب فى تطوير منظومة جمع القمامة البدائية التى كانت سائدة ، ولكن هل نجح مشروع التطوير الذى كان منوطاً به أن يترجم هذه الفكرة الرائعة إلى نجاح على أرض الواقع ؟ ، بالطبع لم ينجح والدليل نتائجه التى نلمسها بأعيننا وأنوفنا كل وقت ، فالقمامة أصبحنا نراها ، ولأول مرة فى شوارع مصر الجديدة ، تتراكم بكميات كبيرة حول صناديق القمامة ، تلك الصناديق التى وُزعت باعدادٍ محدودةٍ لا تكفى إطلاقاً تلك الكميات الهائلة من القمامة الناتجة من المنازل ، وهى صناديق يسهل تحريكها وإنقلابها ، كما أن أماكن وجودها تكون بعيدة عن معظم العقارات ، والسيارات التى من المفروض أن تقوم برفع هذه الصناديق لتفريغها بداخلها ، معظمها سيارات عادية غير مزودة بآلية الرفع ، وإذا كانت مزودة بها فهى معطلة أولا يستخدمها العمال ، فيرفعون هذه الصنايق بأيديهم إلى السيارات فتتساقط كميات كبيرة من القمامة فى الشارع ولا يقوم أحد بجمعها .

ومن الأمور المعتادة أن تكون سعة السيارة المخصصة لتفريغ صناديق القمامة بها لا تكفى لتجميع كل القمامة من جميع الصناديق المحددة لها ، فيكتفى العاملون بتفريغ صندوق واحد من كل منطقة وترك الصندوق الآخر لدورة اليوم التالى ، ولك أن تتخيل نتيجة ذلك ، فالصندوقان كانا لا يكفيان قمامة اليوم الواحد أصلاً ، ولماذا تتخيل وأنت تراه مع كل يوم .

وهناك مشكلة أخرى جعلت الأمور أشد سوءً ، فجامعو القمامة القدامى لم يهجروا المهنة، وكيف يهجرونها وهى مصدر رزقهم الذى لا يعرفون سواه ، فماذا فعلوا ؟! .

لقد طوروا من أدائهم ، وحققوا إستفادة أكبر مما كنوا يحققونها فى ظل النظام البدائى القديم الذى أرادت المحافظة والحكومة تطويره ، فقد قام هؤلاء بأداء مهمتين فى الشارع بدلاً من مهمة واحدة فيما مضى ، فقد كانوا فيما مضى يتقاضون خمسة جنيهات شهرياً من كل شقة لأخذ القمامة من أمامها كل يوم ، وينقلونها بمعرفتهم إلى المقالب العمومية خارج القاهرة كما أوضحت ، أما الآن فإنهم ينقلون القمامة من أمام العمارات او الشقق إلى صناديق القمامة نظير خمسة جنيهات أيضاً ، ويتركون سيارات الشركة المسئولة تحملها إلى المقالب العمومية بمعرفتها ، وبالتالى تخلصوا من عبء النقل .

أما المهمة الأخرى التى يقومون بها حالياً فهى فرز القمامة المجمعة فى صناديق القمامة يومياً ، وفى الشارع وأمام جميع المارة ، حيث ينتقون منها كل ما يصلح من زجاجات بلاستيكية وعلب صفيح وغير ذلك مما يتم إعادة تدويره أو بيعه لآخرين ، ثم يقومون بنقل ما يجمعونه فى نفس عربات نقل القمامة البدائية التى تجرها الدواب ، والتى كانوا يستخدمونها قبلاً ، ولك أن تتخيل ، ولماذا تتخيل وأنت تراه كل يوم ، كيف ستكون المنطقة حول صناديق القمامة بعد أن يغادرها هؤلاء ، وقد قلبوا أكياس القمامة رأساً على عقب بعد أن فتحوها حتى يمكنهم فرزها . ومن عجائب الأمر أن الكثير من هؤلاء الجامعين للقمامة معينون بالشركة المُتعاقد معها لجمع القمامة ، ولكنه تعيين على الورق أُرغمت الشركة عليه بعدما أبدى هؤلاء إحتجاجات صاخبة عند بدء المشروع ، وهكذا تحملت الشركة تكاليف مرتبات عمالة لاتعمل لديها ، بل تفسد مهمتها .

والآن ماذا أصبح يتحمل المواطن فى نظام جمع القمامة المطور الذى طبقته المحافظة والحكومة من أجل راحته ، لقد أصبح يدفع ثمانية جنيهات على فاتورة الكهرباء حتى تجمع الشركات القمامة من الصناديق ، وخمسة جنيهات أخرى لجامعى القمامة لأخذها إلى هذه الصناديق وفرزها هناك ، أى ان المواطن أصبح يدفع ثلاثة عشر جنيهاً بدلاً من خمسة جنيهات ، وجنى من وراء ذلك القذارة التى أصبحت تنتشر فى كل مكان ، ولا يخلو منها شارع ، بينما ما زالت العربات البدائية لجامعى القمامة تجوب الشوارع وهى تختال بدوابها .

وأرجو ألا ينبرى أحد المسئولين مندهشاً من أن المواطنين لايحملون بأنفسهم أكياس القمامة إلى الصناديق المخصصة ، فالصناديق بعيدة جداً وغير كافية والقذارة تحوطها تماماً ، وكيف بساكنى العقارات المتميزة أن يحملوا أكياس القمامة بينما يحجم البوابون عن نقلها إلى هذه الصناديق ، التى تملؤها القمامة وتتكدس حولها دائماً ، فتحوطها مع الكلاب والقطط الضآلة من كل جانب .

ولنا أن نتساءل بعد هذا الذى أوردته ويلمسه الجميع بأنفسهم كل يوم ، هل نجح مشروع تطوير جمع القمامة بعد كل هذه الجهود التى بُذلت من اجله ؟ وسأترك الإجابة لك يا عزيزى القارئ .

ورغم عدم إطلاعى على الدراسات التى أُجريت قبل تنفيذ هذا المشروع ، إلا أننى أُجزم أنها لم تتناول كل الجوانب الواجب تناولها وبحثها بدقة ووضع الحلول اللازمة لها ، فمن الواضح أن الدراسات لم تتناول مصير الفئة التى تمتهن جمع القمامة وفرزها والإتجار فى مكوناتها ، وكيف سيتعيشون بعد إخراجهم من هذا النشاط والذى كان يدر عليهم الكثير. لقد حاول أصحاب المشروع هدم نظام قائم وبناء نظام جديد ، دون النظر فى كيفية هدم النظام القديم بسلام وهدوء ، لقد تصور المسئولون أن الفئة التى عاشت لسنين طويلة على النظام القديم ستتنازل بسهولة عن حقوقها التاريخية التى تراها ، بمجرد أن تُشهر الدولة سلطانها وتعلن عن النظام الجديد .

ألم يكن من الأجدى أن يُطور النظام القديم ، بجلب سيارات خاصة مغلقة بديلة للعربات البدائية التى كان يستخدمها جامعو القمامة وتمليكها لهم بنظام مُيسر ، وإذا كان لابد من تغيير النظام كله ، فلماذا لم يتم دراسة أحوال المستفيدين من النظام القديم؟، بل والتفاوض معهم وإشراكهم بشكل أو بآخر فى النظام الجديد حتى لا تضيع مصادر أرزاقهم ، فلا يجدوا مناصاً من محاربة النظام الجديد والإلتفاف حوله كما يحدث الآن .

ولماذا نحاول أن نجتهد فى وضع مواصفات ، ونتدخل برفض مطالب أو فرض شروط تجعل النظام القياسى ، الذى حاولت أن تطبقه الشركات العالمية المتخصصة ، نظاماً مشوهاً وغير قياسى ، وما جنينا من وراء تطبيقه إلا ماحدث ويحدث كل يوم .

وأين أصحاب المساكن أنفسهم من الدراسات ، ولماذا لم يُجر إستطلاع رأى فى النظام الجديد لشريحة منهم قبل البدء فى المشروع ، ألن يمس هذا المشروع حياتهم اليومية ، فلماذا لم يتم تنفيذ إستقصاء الرأى هذا كما تفعل الدول المتقدمة قبل الإقدام على مشروع يمس حياة الناس .

وأذكر فى هذا الصدد ، أن شركة ميناء القاهرة الدولى عندما أقدمت على إنشاء مبنى الركاب الثالث ، وطلبت قرضاً من البنك الدولى لتمويل المشروع ، كان من ضمن شروط البنك لإستكمال إجراءات الإقراض ، أن يتم عمل إستقصاء رأى لشريحة محددة من قاطنى المساكن حول مكان المشروع ، وذلك للتأكد من موافقة السكان عليه قبل البدء فيه ، وبالفعل قامت شركة ميناء القاهرة بتنفيذ ذلك الإستقصاء ، ولم يستكمل البنك الدولى إجراءات الإقراض إلا بعدالتأكد من إجراء إستقصاء الرأى بجدية بواسطة مندوبيـــه .

وما فعله البنك الدولى هو ما تفعله الدول المتقدمة ، فهناك آلية محددة ومقننة لدى الأجهزة الحكومية التابعة لهذه الدول ، وهى أنظمة عمل قياسية ، تُلزم هذه الأجهزة بعمل إستقصاءات الرأى قبل الإقدام على تنفيذ أى مشروع يؤثر فى حياة الناس ، فهل نفعل نحن ذلك ؟. سأجيب على هذا السؤال بعد أن أنتهى من إستكمال موضوع "جمع القمامة".

فكما أوضحت لم تشتمل الدراسات التى أُجريت قبل تنفيذ المشروع على جميع الجوانب المتعلقة به ، تلك الجوانب التى تؤثر فى تنفيذه أو تتأثر بتنفيذه ، ولا أدرى هل تم التعاقد مع شركة إستشارية متخصصة لإجراء هذه الدراسات أم لا ، وهل قامت بدراسة نظام جمع القمامة الذى كان موجوداً ، وحللت مساوئه والأضرار التى يُسببها ، وهل حددت مع الجهة صاحبة المشروع فى مصر مواصفات النظام الجديد الذى تبتغيه من وراء مشروع التطوير، ثم هل قامت بعد ذلك بعمل تحليل للفجوة (Gap Analysis) بين النظام القائم والنظام المطلوب الوصول إليه ، وهل قامت عندئذ بإعداد خطة كاملة بكل عناصر التطوير التى تغطى هذه الفجوة وتنقل نظام جمع القمامة من القديم إلى الحديث ، وهل تم مراجعة هذه الخطة بدقة وطلب جميع الدراسات البيئية والإجتماعية التى تؤكد نجاح المشروع ، وهل تم الإتفاق على تطبيق نموذج تجريبى (Pilot Project) على أحد المناطق الصغيرة جداً للتأكد من نجاح المشروع ، ومراجعة جميع عناصره وتعديل ما هو مطلوب .

لا أعتقد أن كل ذلك قد تم ، فالنظام الجديد لم يُبنى على النظام القديم وإنما تجاهله تماماً ، كأنك تبنى عقاراً جديداً على مبنى قائم بالفعل دون أن تزيله بهدوء وترفع أنقاضه ، مادُمت لم تأخذ بخيار تطوير المبنى القائم وتجديده .

هذا عن مرحلة الدراسات والتخطيط للمشروع ، ولن أتكلم عن مرحلة الطرح والإسناد فهى تخضع للقوانين والإجراءات المُنَظِمة لذلك ، والتى يجب أن تقود فى نهاية الأمر إلى أفضل الشركات التى ستُكلف بالتنفيذ ، وإذا إنتقلنا إلى مرحلة التنفيذ فلن أتعرض لتلك المرحلة التى إنتهت بإنتقال مسئولية التنفيذ إلى الشركات الحالية .

ورغم الجهود الكبيرة التى تحاول بها محافظة القاهرة وأجهزتها مواجهة ما آلت إليه الأمور فى شوارع القاهرة ، إلا أن النهج غير القياسى فى الأداء ، والذى دللت عليه بوضوح ، لن يمكنها أبداً من التغلب على هذا الوضع المتفاقم يوما بعد يوم ، فتخطيط التنفيذ قاصر ، والإمكانيات لا تكفى وغير مناسبة ، وأداء المنفذين عشوائى ، ولا توجد آلية فعالة للإشراف والرقابة ، فهيئة نظافة القاهرة غير قادرة على ذلك ، ناهيك عن

المشكلات التى يسببها جامعو القمامة القدامى ، والسلوك الخاطئ من بعض المواطنين نتيجة القصور الكامل للدور الإعلامى فى مشروع تطوير القمامة .

إن ما نجنيه اليوم بسبب هذا المشروع ، هو نتاج الأداء غير القياسى من أنظمة عمل غير قياسية تابعة للحكومة ، فأنفقنا بسبب ذلك الكثير ولم نحصد غير التراجع من مشروع تطوير القمامة ، ولا أدرى هل ستستطيع الحكومة حل هذه المشكلة فى ظل الشروط التعاقدية مع هذه الشركات أم لا ؟ .

أرجو ألا تمل أو تُحبط ياعزيزى القارئ من إستمرارى رصد النماذج التى تُؤكد رؤيتى من أن مشكلتنا الكبرى هى عشوائية الأداء ، وخاصة من الأجهزة الحكومية التابعة للدولـــة ، وما هى إلا منظومات عمل معظمها غير قياسى ، ولا تفرز إلا عشوائية الأداء، والحكومة وأجهزتها هى بمثابة الرأس من الجسد الذى هو المجتمع ، فلا يمكن أن ينصلح حال الجسد إلا إذا أدى الرأس أداءً قياسياً سلمياً .

وسأنتقل إلى نموذج آخر يُظهر مدى الإهدار نتيجة عدم إتباع الإجراءات القياسية السليمة ، وغير المعروفة لمعظم أجهزة الدولة ، لأنها منظومات عمل غير قياسية ، والنموذج هو موضوع شركة أجريوم (Agrium)، وهى شركة كندية كبرى وتعتبر ثالث شركة فى العالم لإنتاج النتروجين ، وقد إتفقت الشركة مع شركات تابعة لقطاع البترول ومملوكة للدولة على إنشاء شركة مشتركة لإنتاج الأسمدة الكيماوية بمصر بطاقة ١,٤ مليون طن ، وإمتلكت شركة (أجريوم) ستين بالمائة من أسهم الشركة الجديدة ، والتى سُميت (أجريوم مصر) والتى بدأت نشاطها فى بدايات عام ٢٠٠٧ ، وتخيرت الشركة موقعاً لإقامة مصنعها فى مدينة رأس البر بمحافظة دمياط ، وحصلت الشركة على جميع الموافقات اللازمة من جميع الأجهزة الحكومية والمسئولة للبدء فى بناء المصنع .

وشرعت الشركة فى البناء ، وبعد مرور أكثر من عام كامل ، وإنشاء أكثر من أربعين بالمائة من المصنع ، وإنفاق ما يربو عن خمسمائة مليون دولار حسبما أعلنت الشركة ، بدأت إحتجاجات شعبية كبيرة فى دمياط ورأس البر ، للمطالبة بنقل المصنع إلى مكان

آخر، خوفاً من المشاكل البيئية التى يسببها للمواطنين والمزروعات والمجتمع السياحى فى رأس البر .

ومع تصاعد الإحتجاجات شكل مجلس الشعب لجنة لتقصى الحقائق ، جاء فى تقريرها أنها لم تجد أى مخالفات مالية أو إدارية من قبل شركة (أجريوم مصر) ، أو أى من الجهات الحكومية والمسئولة المرتبطة بالمشروع ، وأوصت اللجنة بنقل المشروع إلى مكان آخر .

ولم تتوقف الحملة الشعبية إلا بصدور قرار السيد الرئيس بإيقاف العمل فى المصنع ونقله إلى مكان آخر .

وفور ذلك أعلنت شركة (أجريوم) فى نشرة لها أنها ستلاحق بشدة إسترجاع كل التكاليف التى أنفقتها ، ومساهمتها فى الشراكة فى شركة (أجريوم مصر) ، وكذا الربح المستقبلى المفقود ، كما أعلنت أنها بصدد إلغاء الإستثمارات التى كانت مدرجة للمشروع بقيمة ٢٨٠ مليون دولار فى الربع الثانى من عام ٢٠٠٨ .

كما أعلنت شركة (أجريوم) بعد ذلك أنها دخلت فى مفاوضات مع شركة (موبكو) المصرية MOPCO (Misr Oil Processing Company) ، وذلك لبيعها نسبة الستين بالمائة التى تملكها فى شركة (أجريوم مصر) ، مع إمكانية الحصول على حصة تقدر بنسبة ستة وعشرين بالمائة فى المصنع الذى تقيمه شركة (موبكو) فى منطقة قريبة من مصنع شركة (أجريوم مصر) .

هذا كل ما أمكن الحصول عليه من معلومات حول الموضوع ، ولا أدرى إلى أى شيئ إنتهت المفاوضات ، ولكنى على يقين من أن شركة (أجريوم) لن تتنازل عن شيئ تراه حقاً لها .

إذاً فالخسارة جسيمة بالفعل ، وأرجو ألا يحاول أحد أن يقلل منها كعادتنا ، أو يدعى أن ما تم الإنفاق عليه سيعاد توظيفه فى أمر آخر ، وعلى أى حال فليس هدفى هنا ان أبين حجم هذه الخسائر ، سواءً كانت مادية أو أدبية ، فلاشك أن ما حدث سيؤثر كثيراً على مصداقية المناخ الإستثمارى فى مصر لدى الشركات الأمريكية والأوربية الكبرى .

وهذا الموضوع يؤكد تماماً أن الإجراءات التى إتخذتها الجهات الحكومية للموافقة على هذا المشروع قبل البدء فيه ، لم تكن إجراءات قياسية كالتى تقوم بها الجهات المثيلة فى الدول المتقدمة ، حتى تعطى موافقاتها على مثل هذه المشاريع ، ومن ضمن هذه الإجراءات كما أشرت ، أن يتم عمل إستقصاء رأى لعينات محددة من أهالى المنطقة المزمع إقامة المشروع به ، وذلك قبل الموافقة عليه ، ولو كان ذلك قد تم ، وبجدية حقيقية ، لما بدأ المشروع فى هذا المكان ، ولما دخلنا فى قلاقل إجتماعية ، ونزاع مع شركة عالمية ، وفقدان لمصداقيتنا ، ناهيك عن تأخر تنفيذ مشروع ضخم يراه البعض حيوياً .

ومن المؤكد أن هناك إجراءات أخرى ، ضمن منظومات العمل القياسية بالدول المتقدمة، لضمان نجاح مثل هذه المشروعات ، وليس فقط إستقصاء رأى عينات من السكان ، ولكننا لا نعلمها بالقطع .

والتقرير الذى رفعته لجنة تقصى الحقائق حول الموضوع ، والذى قيل أنه يتكون من ثلاث وثلاثين صفحة ، وأفادت فيه اللجنة أنها لم تجد مخالفات مالية او إدارية إرتكبتها الشركة أو الأجهزة الحكومية المعنية ، لا يمكن ان يتعرض لمسألة عدم إجراء إستقصاء لرأى الناس بدمياط ورأس البر ، وذلك لسبب بسيط ، وهو أن هذا الإجراء غير وارد ضمن الإجراءات الواجب تنفيذها بواسطة أى جهة وافقت على إقامة المشروع ، وهذا يعنى أن الإجراءات التى تعمل بها هذه الجهات ، هى إجراءات غير قياسية طبقاً للقياس العالمى الحالى الذى تطبقه الدول المتقدمة ، وأعتقد أن روايتى عما طلبه البنك الدولى من شركة ميناء القاهرة الجوى عند إقراضها لإنشاء مبنى الركاب الثالث لخير دليل على ذلك .

وعلاج الأمر لا يقتصر فقط على معرفة الإجراءات التى تنفذها الأجهزة الحكومية بالدول المتقدمة ، كمنظومات عمل قياسية ، والعمل على تطبيقها بمعرفة الأجهزة الحكومية المثيلة لها فى مصر ، فهذا لا يجعل أجهزتنا قياسية فى أدائها ، فالأمر ليس بهذه البساطة، وياليته كان ، وإنما يتطلب الأمر برنامجاً شاملاً لإعادة هيكلة كل جهاز حكومى

أو منظومة عمل تابعة للدولة ، وهو أمر وإن كان صعباً إلا أنه ليس مستحيلاً ، وسأتعرض لذلك بشئ من التفصيل فى نهاية هذا الفصل .

وهناك من النماذج الأخرى التى يمكن أن نتناولها وتُظهر كيف تصدر القوانين الهامة ، والتى تمس حياة كل الناس ، دون دراسات كافية لإمكانيات تنفيذها من ناحية ، ومدى تأثيرها على المواطنين والفئات التى ستمس بنودها حياتهم من ناحية أخرى ، والنموذج الذى سأتناوله مثالاً على ذلك هو **قانون المرور الجديد** ، الذى وافق عليه مجلس الشعب منذ فترة ودخل حيز التنفيذ بالفعل .

ورغم أن هذا القانون قد تعرض لمناقشات مستفيضة فى لجان وإجتماعات عديدة بين كل الجهات التابعة للدولة التى لها علاقة به ، كما إستغرقت مناقشاته فى مجلس الشعب فترة ليست بالقصيرة لحين الموافقة عليه ، إلا أنه من الواضح أن أحداً لم ينفذ الدراسات المطلوبة للتاكد من إمكانية تنفيذ المواد الجديدة التى أُضيفت إلى القانون ، كما أن أحداً لم يدرس مدى تأثير بعض المواد التى تمس أرزاق بعض الفئات عليهم ، وما هى الحلول التى يمكن أن تقدمها الدولة إليهم حتى يستطيعوا تنفيذ هذه المواد الجديدة فى القانون ، كما كان يجب أن تُبنى هذه الدراسات على إستقصاءات رأى لعينات من المجتمع ، وعلى مفاوضات مع ممثلى الفئات التى ستتضرر من تطبيق بعض بنود القانون .

وسأوضح ما أوردته فى موضوعين تناولتهما وسائل الإعلام خلال الفترة الأخيرة ، وكانا حديث كل فئات المجتمع بعد أن وردا ضمن مواد قانون المرور الجديد ، ولن أتعرض لمواد أخرى كانت محل إنتقاد من البعض ، فهذا يدخل فى مجال الإجتهادات ووجهات النظر المختلفة .

أما الموضوع الأول فهو **شنطة الإسعاف والمثلث العاكس** ، فقد فوجئ جميع الناس بما فيهم واضعو القانون ومُعدوه ودارسو مواده ، وبعد أن دخل القانون حيز التنفيذ ، بعدم وجود مواصفات دقيقة للمثلث العاكس او لمحتويات شنطة الإسعاف ، وأنه لم تُتخذ إجراءات تنفيذية لتدبيرهما للمواطنين بالكميات المطلوبة قبل دخول القانون حيز التنفيذ ، وهكذا وجد المواطنون أنفسهم فجأة امام مشكلة عويصة لا يفقهون عنها شيئاً ، فهم لا

يعرفون مواصفات هذه الأصناف ولا من أين يحصلون عليها ، وهرع البعض يشترون أى شئٍ من بعض المستغلين ، مخافةً أن يتعرضوا لمساءلة رجال المرور المتحمسين لتطبيق القانون الجديد فيتعرضون لعقوباته المغلظة ، بينما تفرغ البعض الآخر لإطلاق النكات كعادة المصريين كلما هبط عليهم بلاءُ لا يدرون من أمره أو أمرهم حياله شيئاً ، بينما تصاعدت الصرخات من وسائل الإعلام ، وفوجئنا بتصريحات غريبة ومتضاربة من أعلى مراتب المسئولية بالجهات التى كان منوطاً بها إجراء الدراسات المستفيضة أثناء أعداد هذا القانون كما أوضحت ، فوزارة الصحة تعلن أنها بصدد دراسة مواصفات المواد الطبية التى يجب أن تحتويها شنطة الإسعاف وستُعلن عن ذلك فى القريب العاجل، بينما جهة اخرى تعلن عن خطة لتدبير الأعداد الكبيرة من المثلثات العاكسة بالمواصفات المطلوبة ، ودار الجدل ودار ، ولم يتوقف ، أو قل لم يخبو ، إلا بعد أن أصــدر السيد وزير الداخلية قراراً بتأجيل تنفيذ المواد الخاصة بالمثلث العاكس وشنطة الإسعاف لعدة شهور ، ثم عاد وأجل التنفيذ لفترة أخرى بعد أن أنتهت الفترة الأولى .

وحتى الآن لا نعلم على وجه التأكيد عن خطة واضحة وضعها المسئولون ، ليس فقط لتدبير المثلث والشنطة بمواصفات محددة ومعلن عنها وبأسعار لا يشوبها إستغلال ، ولكن أيضاً لتوعية المواطنين بحملة إعلامية مكثفة عن كيفية إستخدامها ، بل وتدريبهم وإختبارهم إذ تطلب الأمر ذلك ، هذا إذا أردنا حقاً مواجهة مشكلة صنعناها بأيدينا ، بسبب أنظمتنا غير القياسية ، التى إتخذت إجراءات غير قياسية فى كيفية إعداد قوانين تمس موادها حياة جميع سكان مصر.

والموضوع الثانى هو **منع تسيير مقطورات النقل فى بر مصر** ، وإعطاء فترة زمنية لأصحاب ومشغلى هذه المقطورات للتخلص منها ، أو تطويرها لتصبح وحدة مجرورة لجرار نقل أو تريلا ، ومادار من مناقشات وجدل حول هذا الموضوع أثناء مناقشته فى مجلس الشعب أو حتى قبل العرض على المجلس ، كانت تنصب فقط على الفترة الزمنية التى ستُمنح لأصحاب هذه المقطورات ومشغليها لحين منع إستخدامها .

ولم تتطرق المناقشات إلى إمكانية تنفيذ تعديل هذه المقطورات ولا تكلفة ذلك ، ولا من سيمول هذا التعديل ، وهل توجد بمصر إمكانية تنفيذ هذا التعديل على أعداد المقطورات الموجودة ، وأين هى الجهات التى ستُتكلف بذلك ، وهل هناك مواد أو معدات يجب جلبها من الخارج من أجل تنفيذ التعديل ، وهل فترة السماح التى تقررت ستكفى لتنفيذ برنامج التعديل على جميع المقطورات ، وغير ذلك مما يجب أن تشمله الدراسة الدقيقة لهذا الموضوع قبل طرحه للموافقة ، كما كان يجب التشاور والتفاوض مع أصحاب المصلحـــة ، والذين سيضارون من إيقاف إستخدام المقطورات ، للبحث عن الحلول البديلة لمشكلتهم ، والإتفاق معهم على برنامج واضح لتنفيذ تعديل المقطورات ، إذا كان ذلك هو الحل الأمثل ، مع تقديم الدعم الممكن لتنفيذ هذا البرنامج .

وهناك أمر خطير آخر لم يدرسه أحد ، وهوتأثير إيقاف إستخدام المقطورات ، دون التدبير المتزامن للبديل ، على طاقة النقل المتاحة ، وتأثير ذلك على تدبير إحتياجات الإنتاج فى مواقعه المختلفة من ناحية ، وعلى إستقرار السوق وأسعاره ، وخاصة فى السلع الإستراتجية ، من ناحية أخرى .

وبالطبع لم يتم أىُ مما ذكرته ، فصدر القانون والقرارات المنفذة دون إعتبار لمدى تأثيرها ، سواءً على الإقتصاد القومى ، أو على فئة من المجتمع ، هم أصحاب المقطورات ومشغليها ومستخدميها ، فبدأت إعتصامات وإضطرابات لم تحدث من قبل من هذه الفئة ، وتخللها أضرارُ بملكياتٍ عامة .

وهذا مشابه إلى حد كبير فيما حدث عندما طبقت محافظة القاهرة والحكومة النظام الجديد المطور لجمع القمامة ، ودون أن تدرس تأثير ذلك على أرزاق القائمين على النظام القديم والمرتبطين به ، ورغم إختلاف التصرف فى الحالتين ، حيث إختارت الفئة الأولى المتضررة ، وهم العاملون فى مجال نظام جمع القمامة القديم ، إعلان إحتجاجهم مع الإستعانة بذوى النفوذ ، ثم الإلتفاف حول النظام الجديد وتحقيق مصالح أفضل مما كانت تحققها ، بينما لم تجد الفئة الثانية المتضررة ، وهم أصحاب ومشغلو المقطورات سبيلا أمامهم غير المواجهة مع السلطات ، حيث يصعُب عليهم الإلتفاف فى حالتهم هذه .

ورغم الإختلاف الظاهر فى تصرف الفئتين المتضررتين إلا أن النتيجة واحدة ، وهى خسائر مادية ومعنوية وأضراراً لحقت بالمجتمع ، إلى جانب المساس بهيبة الدولة جراء التراجع عن قرارات أصدرتها تحت ضغطٍ من بعض الفئات المتضررة .

وما يحدث ذلك إلا نتيجة حتمية لعدم الأداء القياسى من الأجهزة الحكومية المسئولة عن دراسة وأعداد هذه القوانين والقرارات ، وذلك لأنها أنظمة غير قياسية ، ولا تعلم شيئاً عن الإجراءات القياسية التى تتبعها الأجهزة المثيلة بالدول المتقدمة ، عندما تكون بصدد إعداد مثل هذه القوانين أو القرارات .

وسأروى مثالاً عما تفعله هذه الدول المتقدمة بواسطة أجهزتها الحكومية القياسية ، ومن خلال الإجراءات القياسية التى تتبعها عندما تكون بصدد مشروع يمس عامة الناس أو فئة منهم ، فقد تقدم الجهاز المختص بالحكومة الألمانية بدراسات تؤكد أن السيارات القديمة تساهم بدرجة كبيرة فى تلوث البيئة ، علاوة على إستهلاكها المرتفع من الوقود فى وقت كانت أسعار الوقود تحلق فى السماء ، وقد علمت عن هذا الأمر من المدير الإقليمى لمصر للطيران فى ألمانيا فى ذلك الوقت الزميل الأستاذ محمد سليمان ، وهو من الأساتذة المتميزين خلقا وعملاً بالقطاع التجارى وقطاع التحالفات ، وكان له دوراً مؤثراً فى تنمية السوق الألمانى ، وفى إنضمام مصر للطيران إلى تحالف (ستار) .

أقول أننى قد علمت عن هذا المشروع الألمانى من الأستاذ محمد سليمان أثناء زيارة عمل لألمانيا ، وكان ذلك منذ ما يقرب من ثلاثة أعوام ، حيث أبلغنى أن المشروع قيد المناقشة فى جميع المحافل وخاصة الإعلامية ، وأن إستطلاعات الرأى تُجرى على قدم وساق ، وأن لجاناً عديدة تشكلت لبحث جميع جوانب الموضوع ، وأن المناقشات تدور حول عمر السيارات التى سيُسمح بتشغيلها ، وكيفية تعويض المتضررين ، وتفاصيل أخرى كثيرة .

ونسيت هذا الموضوع تماماً بعد ذلك ، حتى فوجئت فى فبراير من عام ٢٠٠٩ ، وبعد ما يقرب من ثلاثة أعوام كما ذكرت ، بخبر منشور فى جريدة الأهرام ، يقول أن البرلمان الألمانى قد وافق على مشروع للحكومة الألمانية بإيقاف إستخدام السيارات التى يزيد

عمرها عن تسع سنوات ، على أن يُدفع لكل صاحب سيارة من هذه السيارات مبلغ ألفى يورو بشرط تسليم سيارته القديمة ، ولم يتضمن الخبر تفاصيل أكثر من ذلك ، ولكنى على يقين بأن المشروع سيشمل تفاصيل التفاصيل لكل صغيرة وكبيرة تتعلق بجميع نواحيه ، مثل جهات التمويل ، وأسلوب السداد ، وكيفية التصرف فى السيارات القديمة ، وتسهيلات شراء السيارات الجديدة ، وغير ذلك من تفاصيل كثيرة لا تغفلها الأجهزة القياسية أبداً .

وأستطيع أن أؤكد أن أحداً من الشعب الألمانى لم يُفاجأ أبداً بصدور القانون ، ولا بجميع تفاصيل المشروع ، فكل شئ قد نوقش بشفافية ووضوح ، وأُستطلعت أراء الشعب فيه ، ولم يوافق نواب البرلمان على القانون إلا بعد أن تيقنوا تماماً من أن أحداً لن يُضار ، وأن إستطلاعات رأى الشعب ، وخاصة أصحاب السيارات القديمة ، تؤيد المشروع بجميع تفاصيله .

وسيكون من نتيجة ذلك حتماً أن يُرحب عموم الناس بصدور القانون ، فلا تجد إعتصامات وإضرابات وإعتداءات على ملكيات عامة ، بل ستجد إلتزام تام وإقبال على التنفيذ ، فتُحل المشكلة بسهولة ويسر والتى هى ليست مشكلة أصلاً ، وإنما هى مشروع لتحسين البيئة وتوفير الوقود وإنعاش للإقتصاد الألمانى فى ظل الأزمة المالية الطاحنة .

ولن أزيد فى هذا الموضوع عن ذلك ، ولك أن تقارن بما يحدث عندنا ويحدث عندهم ، بين ما تفعله الأنظمة الحكومية القياسية فى بيئة عمل قياسية ، وبين ما تفعله الأنظمة الحكومية غير القياسية فى بيئة العمل العشوائية .

وأرجو ألا يُفهم مما أوردته ، أننى أعارض مشروعات التطوير ، أو أننى لا أوافق على إيقاف إستخدام المقطورات التى أصبحت بحالتها وأسلوب تشغيلها تمثل خطورة على الطريق طبقاً للدراسات الرسمية ، فهذا الأمر ليس بيت القصيد فيما أناقشه ، فما أعارضه ولا أوافق عليه ، هو النهج غيرالقياسى الذى إتبعته الجهات المختصة فى القيام بمثل هذه المشاريع ، أو إصدار مثل هذه القوانين .

ويمكننى أن أستطرد وأستطرد ، فى عرض نماذج عديدة أفرزتها عشوائية ظاهرة تماماً فى إتخاذ قرارات بإنشاء مشروعات إستراتيجية ، بسبب أن الجهة المسئولة عن المشروع هى منظومة عمل غير قياسية ، ولم تتبع الإجراءات القياسية التى تتبعها الأجهزة المثيلة بالدول المتقدمة ، فتُجرِى دراسات مستفيضة ودقيقة بواسطة بيوت خبرة متخصصة ، وهى دراسات منصوص عليها فى الإجراءات القياسية التى تتبعها ، ولا يمكنها الحصول على موافقة جهة الإعتماد دون إجراء هذه الدراسات بجدية تامة لضمان نجاح المشروع، وهذا بالقطع لايحدث لدينا إلا إذا تولت المشروع جهة عالمية متمرسة فى كيفية التنفيذ القياسى للمشاريع ، وأعتقد أن مشروعاً مثل مشروع فوسفات أبو طرطور ، لهو خير دليل على النزيف الذى يتحمله الوطن طوال عشرات السنين بسبب القرارات الإستراتيجية الخاطئة ، ولا أدرى متى سيُتخذ قراراً حاسماً فى هذا الموضوع لإيقاف هذه الخسائر.

كما يمكننى أيضاً أن أعدد مشاهد كثيرة جداً نراها فى حياتنا اليومية ، وتدل بوضوح على مدى العشوائية التى تضرب بأطنابها فى أنظمة عمل تابعة للدولة ، فتحيل حياتنا إلى جحيم ولا يفعل أحد شيئاً حيالها ، فمن منا لا يصادفه فى طريقه كل يوم عشرات البالوعات المخصصة للصرف الصحى ، وقد أرتفع معظمها عن مستوى الطريق ، فتقف بعناد فى نهره ، تتحدى سيارات العباد ، وتصبح مصدراً لإزعاجٍ دائم أو خطورةٍ محتمـلة ، وإذا تساءلت لماذا نحن من دون شعوب العالم المتقدم الذين نتمتع بهذه الظاهرة الفريدة ، فأرجو أن تراجع ما أوردته عن عشوائية نظم العمل التابعة للدولة .

وإذا علق أحد ، أو مصمص شفتيه معرباً عن تفاهة المثل الذى أشير إليه بخصوص البالوعات ، وهو ليس بتافه ، فليقل لى رأيه عن العشوائية التامة فى التعامل مع المخلفات الطبية الخطيرة للمستشفيات ، وكيف يتم التخلص منها عن طريق متعهدين يعيدون تدويرها فى صناعات تصيب البشر بأضرار بالغة ، وأرجو ألا يرد أحد بوجود محارق طبية بالمستشفيات ، فقد يكون ذلك صحيحاً فى بعض المستشفيات الكبرى مع شكى فى التنفيذ الصارم بسبب ضعف الرقابة المطلوبة ، ولكن ماذا عن المستشفيات

الصغيرة والمراكز الطبية بالمدن والقرى ، مرةً أخرى إنها بيئة عمل عشوائية من أجهزة غير قياسية تابعة للدولة ، فلا تشريعات صارمة ملزمة من خلال قياس عالمى محدد ، ولا تدبير مدروس لجميع إمكانيات التنفيذ ، ولا رقابة صارمة من جهاز يملك القدرات والسلطة المطلوبة لذلك ، ولست بحاجة إلى تأكيد عدم وجود كل ذلك، فواقع الحال يؤكـــده .

عند هذا سأكف ياعزيزى القارئ عن سرد هذه النماذج المحبطة ، وأعذرنى لإسرافى بعض الشئ فى ذلك ، فقد أردت أن يتسلل اليقين إليك عن صدق رؤيتى ، بأن **معظم مشاكلنا تشترك فى سبب رئيسى واحد** ، هو الأداء غير القياسى ، أو العشوائى ، لمنظومات العمل المختلفة ، وفى مقدمتها منظومات العمل التابعة للدولة .

والآن بعد عرض رؤيتى فى تشخيص الداء وأعراضه ، تلك الأعراض التى نتعايش معها مضطرين وآسفين ، كما يمكن أن نترصدها أيضاً ولاشك فى مشروعات إستراتيجية كثيرة فاشلة ، حتى لو أدعى أحدُ غير ذلك ، أقول أنه بعد عرض رؤيتى فى تشخيص الداء ، فلابد أن أعرض **رؤيتى أيضاً فى علاج هذا الداء** ، فلا داء بدون دواء، حتى وإن تأخر الوصول إليه .

ولا علاج لعشوائية الأداء إلا بالعودة إلى قياسية الاداء ، وقياسية الأداء لا تتأتى إلا من منظومات العمل القياسية ، إذن فالعلاج هو تحويل منظومات العمل غير القياسية إلى منظومات عمل قياسية ، ويأتى فى مقدمتها كما أشرت الجهاز الحكومى نفسه ، وكل ما يتبعه من أجهزه ، فكما أوضحت هى بمثابة الرأس من الجسد ، ولا علاج لجسد ورأسه معطوبة .

وتحويل منظومات العمل غير القياسية إلى منظومات قياسية ليس بالأمر الهين أبداً ، وخاصة بالنسبة للجهاز الحكومى وأجهزته التابعة ، ولكنه ليس مستحيلاً أيضاً ، بل إن المصريين قادرون عليه ، وخاصة فى ظل الرغبة القوية لدى الحكومة والحزب الوطنى فى التغيير إلى الأفضل ، وفى رأيى أن الأولوية فى نهج التغيير إلى الأفضل يجب أن تكون لتَبنِى برنامج يُحوِل الجهاز الحكومى وأجهزته التابعة إلى منظومات عمل قياسية

الأداء ، وسيكون هذا برنامجاً إستراتيجياً يتبناه الحزب الوطنى والحكومة ، وسيستغرق تنفيذه مدة طويلة ، أعتقد أنها لن تقل عن خمس سنوات ، وقد تمتد إلى عشر سنوات ، حتى نبدأ فى جنى ثمار هذا البرنامج .

ورغم علمي ويقينى من وجود عقول فذة وخبرات متميزة ، إلا أننا لا يجب أن نبدأ هذا البرنامج دون الإستعانة بشركة إستشارية عالمية ، متخصصة فى إعادة هيكلة النظم الحكومية ، فتحويل منظومة عمل غير قياسية إلى منظومة قياسية يتطلب إعادة هيكلتها وفقاً لتنظيم ومعايير النظم القياسية ، مما يؤدى فى النهاية إلى تناغم الأداء داخل مكونات المنظومة ، فيتعاظم الناتج منها .

وما ينطبق على منظومة عمل واحدة ، ينطبق على منظومات عمل متعددة تتبع جهازاً واحداً ، فلابد فى هذه الحالة البدء بإعادة هيكلة الجهاز نفسه ، وضبط علاقات العمل بين المنظومات التى تتبعه ، وتحديد دور كل منها ليتكامل مع أدوار الأخرين ، ثم بعد ذلك نشرع فى إعادة هيكلة المنظومات التابعة لهذا الجهاز ، فلابد فى برامج إعادة الهيكلة البدء بالتنظيم الأكبر فالأصغر ، أو الأعلى فالأدنى ، والهدف من ذلك واضح ، فمرة أخرى لا يمكنك ضبط الجسم ليتوافق أداء جميع أعضائه قبل ضبط أداء الرأس أولاً .

ولمزيد من الإيضاح ، فلو ضربنا مثلاً بحكومة ما ، فلا يمكن أن أُعيد هيكلة الأجهزة التابعة للوزارات المختلفة بها دون إعادة هيكلة الوزارة نفسها ، كما لايمكن إعادة هيكلة كل وزارة على حدةٍ بمنأى عن الوزارات الأخرى ، إذ يجب ضبط العلاقات بين الوزارات جميعها وإزالة أى تعارض ، أو تداخل غير محسوب ومقنن ، فبدون ذلك لن يتكامل الأداء ويتناغم .

والمنهجية التى تُتبع دائماً فى برامج إعادة الهيكلة ، وكما أوضحت من قبل ، أن يتولى بيت الخبرة العالمى مع الجهة الطالبة تحديد القياس العالمى (International Standard) المطلوب الوصول إليه ، وهو فى سبيل ذلك يقوم بعرض هذا القياس العالمى ، أو القياسات العالمية إذا كان هناك أكثر من واحد ، ويقدم دراسة مقارنة بينها ، ونماذج للحالات التى طبقت كل منها ، ومزايا ومشاكل كل تطبيق ،

ويمكن للجهة الطالبة أن تعدل فى أحد القياسات العالمية التى ترى تطبيقها بما يتلائم مع ظروفها وأحوالها ، وإن كان يفضل أن يكون التعديل فى أضيق الحدود ، لأننا كلما أبتعدنا عن القياس العالمى نفقد الإستفادة من الخبرات العالمية التى توصلت إلى هذا القياس ، كما يتطلب الأمر جهوداً كبيرةً لإنشاء القياس المعدل (Customized standard) ، وجهوداً إضافية أخرى من أجل تطبيقه ، مما يكلف وقتاً وجهداً ومالاً ، ويفقد الرابط مع القياس العالمى والتعديلات التى قد يدخلها القائمون عليه من آن لأخر بغية تطويره .

هذا بوجه عام عن القياس ، أو المستوى المطلوب الوصول إليه ، والذى يجب تحديده أولاً بين الجهة الطالبة وبيت الخبرة العالمى ، ثم يلى ذلك قيام بيت الخبرة ، وبالإشتراك مع فريق متميز من الجهة الطالبة ، بعمل دراسة تفصيلية ودقيقة لكل جوانب منظومة العمل القائمة ، وكلما كانت هذه الدراسة دقيقة ومتأنية ، وكان المسئولون فى منظومة العمل حريصين على تزويد الإستشارى بكل البيانات المطلوبة بشفافية ودقة تامة ، كلما كانت فرص نجاح البرنامج أكبر، ومدة التنفيذ أقل .

وبعد هذه الدراسة المشتركة لواقع الحال ، وعرض ذلك على الجهة الطالبة ، يقوم الإستشارى بعمل تحليل للفجوة (Gap Analysis) بين ماهو موجود وماهو مطلوب ، ثم يقوم ، وبالتنسيق مع فريق العمل المتميز من الجهة الطالبة ، بإعداد خطة متكاملة لسد هذه الفجوة ، وتشتمل هذه الخطة على جميع العناصر والمقومات المطلوب توفيرها ، من جلب عناصر بشرية ذوي مواصفات خاصة أو تدريب لعناصر متاحة ، أو تدبير معدات أو برامج آليه أو إعداد أدلة العمل ، أو إنشاء آلية المراجعة وتدبير أدواتها والدليل الخاص بها ، وغير ذلك من العناصر والمكونات التى يجب أن تتضمنها منظومات العمل القياسية .

ثم يتم تنسيق هذه الخطة تفصيلاً مع الجهة الطالبة لإعتمادها وإعتماد الميزانية المقررة لتنفيذها ، والإتفاق على آليات التنفيذ وآلية متابعة التنفيذ ، وبعد الإتفاق وإعتماد الخطة بتفاصيلها المتفق عليها ، قد يُعهد بالتنفيذ إلى نفس الإستشارى الذى قام بالتقييم وإعداد

الخطة ، أو قد يُعهد به إلى جهة أخرى ، وإن كان يُفضل دائماً أن يُعهد إلى نفس الإستشارى بالتنفيذ إذا كان يمتلك الخبرة والمقومات اللازمة لذلك ، أو على الأقل يتم إسناد الإشراف على التنفيذ إليه ، لأنه الأقدر على ذلك من واقع خبرته التى أكتسبها عن منظومة العمل أثناء دراسات التقييم ، ولأنه أيضاً واضع خطة إعادة الهيكلة والملم بكل جوانبها .

ويُفضـل دائمـاً ، وخاصة فى المشاريع الكبيـرة ، تنفيذ نمـوذج تجريبـى مصغـر (Pilot Project or Quick Success) ، وذلك لضمان نجاح المشروع ولمعالجة أى سلبيات تظهر أثناء التطبيق على النموذج المصغر وملافاتها فى إجراءات التطبيق الشامـل .

وهناك أمران هامان جداً لابد أن تقوم بهما الجهة الطالبة لضمان نجاح التنفيذ ، أولهما أن يتم تعيين فريق من كوادرها المتميزة يتولى الأشتراك مع فريق الجهة المنفذة فى الإشراف الفعلى على التنفيذ خطوة بخطوة ، وربما يتطلب الأمر إعداد مبدئى لهذا الفريق بتدريب عناصره مثلاً ، أو توفير أدوات لازمة لهم . والأمر الثانى هو ضرورة إنشاء آليه متابعة قوية من الجهة الطالبة ، تتولى المتابعة الدائمة والنشطة لجميع مراحل تنفيذ المشروع ، وتيسير حل جميع المشاكل التى تعترض التطبيق الكامل والسليم كلما ظـهرت ، وتتولى رفع تقارير المتابعة أولاً بأول إلى إدارة الجهة الطالبة لإتخاذ ما تراه ضرورياً .

وبدون آلية المتابعة القوية والدائمة لحين إنتهاء التنفيذ الكامل ، سيكون هناك شك كبير فى إمكانية نجاح المشروع .

وكما هو واضح فإن إعادة هيكلة منظومة العمل غير القياسية ، تقوم على تقويم وإستكمال وبناء علاقات عمل سليمة للكيان الأصلى ، وتزويده بكل ما هو ضرورى ليصبح كياناً قياسياً فى نهاية الأمر .

ومما أوجزت ، يتضح أن إعادة هيكلة الجهاز الحكومى وأجهزته التابعة وتحويلها إلى أجهزة أو أنظمة عمل قياسية طبقاً لقياس عالمى ، أو عالمى معدل ، يتطلب عملاً دؤباً وصبراً طويلاً ، ولا سبيل للإصلاح إلا من خلال هذا الخيار الصعب والحتمى .

وهنا سيتساءل كثيرون ، وكيف نترك الأمر على علاته ، ونتجرع كل يوم مساوئ ما يفرزه فى إنتظار أن يؤتى برنامج إعادة الهيكلة ، وصولاً لقياسية الأداء ، ثماره بعد خمس أو عشر سنوات ؟.

وأقول لهؤلاء أن الحل فى التجربة التى طبقناها فى مصر للطيران . وأذكرهم بما أوردته قبلاً بأن أنظمة العمل فى مصر للطيران لم تكن قياسية على الإطلاق ، ورغم محاولاتنا الوصول إلى قياسية الأداء ، من خلال برامج إعادة هيكلة كثيرة طبقناها على الأنشطة الهامة بالشركة ، إلا أننا لم نطبق برنامجاً شاملاً لإعادة هيكلة جميع الأنشطة بالشركة والشركات التابعة ، فلم يسعفنا الوقت لذلك حتى مغادرتى مصر للطيران .

وقد كنا نعد العدة لذلك من خلال برامج إعادة الهيكلة التى نُفذت بنجاح فى أنشطة كثيرة تمس عصب الأداء بمصر للطيران ، مثل الأيوزا لجميع الشركات والأنشطة المشتركة فيها ، ومثل الإيازا ١٤٥ لشركة الصيانة ، والإيازا ١٤٧ لمركز التدريب ، وغير ذلك ، كما كنا على التوازى نُنشىء أدلة العمل والمراجعات لجميع الشركات التابعة ، وذلك تحت إشراف إدارة عامة متخصصة وبها كوادر محترفة ، وهى الإدارة العامة لتنميط أساليب وإجراءات العمل بقطاع السلامة والجودة .

كما كنا أيضاً نستكمل كوادر المراجعة المطلوبة لجميع الشركات ، حيث قمنا بتعيين أعداداً كبيرة من خريجى الجامعات المؤهلين تأهيلاً علمياً مناسباً ، وتم تدريبهم ببرامج جودة مكثفة ، وقد دَعَمتُ برامج التدريب هذه لإيمانى بأهميتها البالغة فى إعداد كوادر متميزة للمراجعة بالشركات التابعة ، وقد حرصت على تلبية دعوات حضور الحفلات البسيطة التى كان ينظمها قطاع السلامة والجودة كلما إنتهت دورة تدريبية ، وتوزيع الجوائز على المتفوقين مع تحفيزهم وشحذ هممهم .

ويجب أن يُشاد بالجهد الكبير الذى بذله الزميل عادل عبدالفتاح رئيس قطاع السلامة والجودة والزملاء معه بالقطاع ، من أجل إنشاء آليات قوية للمراجعة بجميع الشركات والقطاعات ، وأرجو أن لا تتوقف هذه الجهود ، والتى كنت دائماً موجهاً إليها وداعماً لها ، وذلك لإيمانى الراسخ بأن آليات المراجعة القوية هى أحدى الركائز الرئيسية لأنظمة العمل القياسية .

وهكذا كانت الجهود تُبذل حثيثاً من أجل تحويل أنظمة العمل بمصر للطيران إلى أنظمة قياسية ، ونجحنا فى بعضها بالفعل ، من خلال برامج إعادة الهيكلة والتطوير التى شملتها ، وذلك بالإستعانة ببيوت الخبرة أو المنظمات العالمية ، ولكن حتى مغادرتى مصر للطيران لم نكن قد إستكملنا هدفنا الأسمى ، فى الوصول إلى قياسية الأداء فى جميع أنظمة العمل بمصر للطيران ، كان الأمر يتطلب مزيداً من الوقت ، وأرجو أن يستكمل الزملاء ما بدأناه، فالوصول إلى الأداء القياسى لأى منظومة عمل هو الضمان لعدم الإرتداد عن النجاحات التى حققتها هذه المنظومة .

والآن ماذا فعلنا فى مصر للطيران لتحقيق النجاحات فى مشاريع كثيرة غيرت وجه الشركة تماماً ، رغم أن أنظمة العمل بالشركة لم تكن كلها قد إكتملت رحلتها نحو القياسية ؟.

لقد إنتهجنا نهجاً خاصاً لإدارة كل مشروع إعادة هيكلة أو تطوير كبير لنشاط رئيسى ، وقد شرحت ذلك كثيراً فى سياق الحديث عن محطات النجاح التى تضمنها هذا الكتاب ، ولكنى سأعيد إيجازه فى إطار بلورة رؤيتى فى كيفية حل المشكلة الرئيسية لمجتمعنا ، فى ظل عدم قياسية الأداء بمعظم منظومات العمل ، وخاصة الجهاز الحكومى والأجهزة التابعة له .

لقد كنا نشكل لجنة تنفيذية لإدارة المشروع ، وذلك من خلال خطة شاملة يتم وضعها بمعرفة بيت الخبرة العالمى بالإشتراك مع فريق عمل متميز من مصر للطيران ، وكانت الخطة لا تترك أى صغيرة أو كبيرة لازمة لتنفيذ المشروع إلا وأوردتها ، وحددت توقيت تنفيذها والمسئولين عن التنفيذ ، وكان يتفرع من الخطة الرئيسية خطط فرعية

لتنفيذ أنشطة رئيسية فى المشروع ، كإقامة مبنى مطلوب ، أو تنفيذ برنامج تدريبى كبير، وغير ذلك من الأنشطة التى تحتاج إلى تركيز خاص فى الإشراف على تنفيذها ، فكان يتم تعيين لجان فرعية تنبثق من اللجنة التنفيذية وترفع التقارير إليها ، فكانت اللجنة التنفيذية هى المسئولة عن متابعة أعمال هذه اللجان ، وتقديم الدعم اللازم لها ، وحل المشاكل التى تعترضها ، أو رفعها إلى اللجنة العليا لإتخاذ ما يلزم بشأنها .

وكانت اللجنة العليا للمشروع تتكون فى المشروعات الرئيسية من رؤساء الشركات التابعة والقطاعات المعنية ، وكنت أترأس اللجنة الرئيسية فى هذه الحالة ، وكانت اللجنة التنفيذية تعرض عليها موقف تنفيذ المشروع فى إجتماعات دورية ، أو كلما يرى رئيسها الحاجة إلى ذلك ، وكانت تناقش عقبات التنفيذ خلال هذه الإجتماعات ، وتتخذ القرارات على الفور، وتُكلف الجهات المناسبة للتنفيذ ، وتتولى اللجنة التنفيذية متابعة هذه الجهات للتأكد من تنفيذ ما كُلفت به .

هذا النهج الخاص كان ضرورياً للتغلب على عدم قياسية الأداء فى منظومات العمل التى كانت مسئولة عن تنفيذ هذه المشاريع ، فلو كانت أنظمة العمل قياسية لتولت الإدارات المختصة بها تنفيذ الأدوار المنوطة بها ، كل فى إختصاصه ، تنفيذاً قياسياً سليماً طبقاً لما نُص عليه فى أدلة العمل ، كما تتولى آليات المراجعة التأكد من عدم حدوث أى حيود ، والتدخل طبقاً لأدلة المراجعة وإتخاذ الإجراءات المُحددة بها .

ولا يعنى ما أوردته عن تجربتنا فى مصر للطيران ، أننى أوصى بإتباع نفس النهج تماماً لحين إعادة هيكلة الجهاز الحكومى والأجهزة التابعة له ، والذى سيستغرق مدة طويلة بطبيعة الحال ، ولكننى ذكرته لتوضيح أنه لابد من إيجاد أسلوب عملٍ موازٍ لمشروع إعادة الهيكلة ، يمكن من خلاله ضمان نجاح المشروعات الكبيرة أو الإستراتيجية ، والتى لا يمكن أن تنتظر إنتهاء مشروع إعادة الهيكلة ، والذى سيستغرق مدة طويلة كما أشرت .

وفى ظنى أنه يمكن إنشاء جهاز مؤقت يتبع رئيس الحكومة مباشرة ، ويضم الكوادر والخبرات اللازمة ، كما يمكن أن يستعان فيه بخبرات عالمية ، ويقوم هذا الجهاز بتحديد

الإجراءات القياسية المطلوبة ، طبقاً للمقاييس العالمية ، لإقامة المشروعات الكبرى في مختلف فروع الأنشطة ، ويكون هذا الجهاز مسئولاً عن التأكد من قيام الجهاز الحكومي، والأجهزة التابعة له ، بإتباع هذه الإجراءات القياسية ، وذلك قبل إقدامها على تنفيذ إحدى المشروعات الكبرى ، ويمكن بالطبع وضع مواصفات تحديد ماهية المشروعات الكبرى التي يجب على الجهاز مراجعة إجراءاتها قبل الإقدام على تنفيذها .

سيكون هذا الجهاز المؤقت مرجعية هامة جداً ، لضمان تنفيذ الجهاز الحكومي وأجهزته التابعة لجميع الدراسات والإجراءات القياسية السليمة ، قبل أن تتم الموافقة على بدء إتخاذ إجراءات تنفيذية لأى من المشروعات الكبرى ، كما يمكنه أن يقدم الدعم للتأكد من إعداد الخطط الشاملة للتنفيذ ، دون إغفال أى من الأنشطة الفرعية ، إستناداً إلى المرجعية القياسية العالمية التي أنشأها لذلك ، وأيضاً يمكن تكليفه بمراجعة المحطات الرئيسية لتنفيذ المشاريع الهامة ورفع التقارير عنها .

سيكون هذا الجهاز بإختصار، هو الوسيلة المؤقتة التي يمكن من خلالها منع حدوث أخطاء كارثية في المشروعات الكبرى ، نتيجة عدم إلمام الجهة القائمة بالمشروع بالإجراءات القياسية المطلوب القيام بها قبل البدء في إجراءات التنفيذ ، ولا الإجراءات القياسية للتنفيذ نفسها . وبالطبع ستنتفى الحاجة إلى هذا الجهاز بعد أن تتحول أنظمة العمل ، أو الأجهزة الحكومية المنوط بها القيام بمثل هذه المشروعات الكبرى ، إلى أنظمة عمل قياسية .

وهكذا تتلخص رؤيتي التي أردت أن أوردها في هذا الفصل الأخير من كتابي ، في أن المشكلة الرئيسية في مجتمعنا الآن هي عدم قياسية الأداء ، والذي يصل أحياناً إلى حد العشوائية ، وخاصةً لمعظم الأجهزة التابعة للدولة وتتولى تسيير أمور الناس ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، فإن النهج غير القياسي من قِبَل الجهاز الحكومي ، وأجهزته التابعة ، في إجراءات الإعداد للقيام بمشروعات إستراتيجية ، وكذا إجراءات تنفيذها ، يمثل مشكلة حقيقية تؤدي إلى خسائر مادية وأضرار إجتماعية .

وأرى أن حل المشكلة يكون من خلال تبنى الحزب الوطنى مع الحكومة لبرنامج شامل لإعادة هيكلة الجهاز الحكومى ، والأجهزة التابعة له ، وتحويلها إلى منظومات عمل قياسية، ونظراً للوقت الطويل الذى من المنتظر أن يستغرقه تنفيذ هذا البرنامج ، فيمكن ، وبشكل مؤقت ، إنشاء جهاز يحدد الدراسات والإجراءات القياسية المطلوبة للأعداد للقيام بالمشروعات الإستراتيجية فى المجالات المختلفة ، وكذا الإجراءات القياسية لضمان سلامة تنفيذ هذه المشروعات ، ويتولى هذا الجهاز تقديم الدعم للجهاز الحكومى وأجهزته التابعة ، وتكون مراجعته لإجراءات المشروعات الكبرى شرطاً حتمياً للموافقة عليها ، كما يتولى مراجعة مراحل التنفيذ الرئيسية ورفع التقارير عنها .

وقبل أن أنهى هذا الفصل أرجو ألا يظن بعضاً من المسئولين الحاليين ، أو السابقين ، أنى قد عنيت الإنتقاص من قدرهم أو جهودهم التى يبذلونها ، أو بذلوها ، أو الإنتقاص من قدر وجهود أى جهة تبذل الجهد بإمكانيات متواضعة وفى ظروف صعبة ، فما يواجهنا هى مشكلة المجتمع كله ، صنعناها بأيدينا على مدى عقود عدة ، ولن تحل إلا بتكاتفنا جميعاً خلف برنامج شامل تتبناه الدولة كما أوضحت .

وكان يمكن أن أُجنب نفسى أشواك عرض هذا الفصل ، وإذا فعلت فلن أكون ما كنته طوال عمرى ، وليعلم الجميع أنى ماقصدت إلا وجه الله سبحانه وتعالى ، وصالح هذا الوطن العظيم والذى يملك من الثروات الكافية الكثير والكثير ، والتى إذا أحسنا توظيفها بالشكل الأمثل لإنتقلنا إلى مصاف الأمم العظيمة فى حاضرنا ومستقبلنا ، كما كنا فى ماضينا .

الخلاصـــــة

الخلاصـــة

عندما وجدت أن أسلوب السرد المتوازى ، أو غير المسلسل زمنياً ، والذى أتبعته فى أن أنقل إليك ياقارئى العزيزى تجربتى فى رحلة الست سنوات بمصر للطيران ، تسلل إلـى الشك أن يكون من الصعب إستخلاص خلاصة هذه التجربة من بـين سـطور الـسرد ، فآثرت أن أسجل فصلاً خاصاً للخلاصة ، يحوى المبادئ الأساسية التى إستندت إليها فى إدارتى لهذا الصرح الكبير فتحقق النجاحُ بفضل من الله سبحانه وتعالى ، كمـا تحـوى الخلاصة أيضاً الملامح العامة لأوضاع مصر للطيران فى بداية رحلتى ، مع إشارة إلى محطات النجاح الرئيسية خلال هذه الرحلة ، ثم عرض بعضاً من النتائج المثمـرة التـى تحققت .

كما لم أغفل الفصل الأخير من هذا الكتاب عن (المشكلة والحل) ، والذى تعرض للمشكلة الرئيسية لمجتمعنا من وجهة نظرى ، فلخصت رؤيتى فى بضع سطور فى نهايـة هـذه الخلاصة .

وفى سبيلى لإستخلاص هذه الخلاصة ، أعدت قراءة ما كتبت عدة مرات ، وقد أفـادنى ذلك كثيراً ، وحاولت أن أجمع من كل فصل ما يخص المحاور الرئيسية التـى رأيتهـا تشكل خلاصة تجربتى فى مصر للطيران ، وقد أردت من ذلك تحقيق هدفين ، أولهما أن يستطيع من وجد وقتاً لقراءة كتابى كله أن يستعرض خلاصة ما قرأه فربما وجـد منـه بعض الفائدة ، والهدف الثانى أن يتمكن من لم يجد وقتاً أو رغبةً فى قراءة كل أو بعض ما حواه هذا الكتاب ، أن يتمكن من إستعراض خلاصته عسى أن يرى فيها شيئاً قد يدفعه إلى قراءته .

فكما ترى ياعزيزى ، وكما أشرت فى مقدمة هذا الكتاب ، فأن هدفى ليس فقط تـسجيل فترةً هامةً من تاريخ مصر للطيران خلال مرحلةٍ حاسمةٍ من تاريخها ، ولا سرد أسباب النجاح الذى تحقق ، ودور الشركاء الرئيسيين فيه من الزملاء ، ولا كيفية إدارة منظومة

عمل غير قياسية ، وتحقيق نجاحات بها فى طريق التحول إلى قياسية الأداء ، ولا كيفية الإستفادة من هذه التجربة فى تحليل مشكلة الإدارة الرئيسية فى مجتمعنا ، والوصول إلى رأى لعلاجها ، ليس هذا كله فقط ، وإنما أيضاً أن يستفيد من هذه التجربة ، إذا كانت هناك فائدة حقاً ، كل من يتولى الإدارة فى مختلف مواقعها وصورها ، ويرغب أن يكون مديراً ناجحاً ، وخاصة لأنظمة عمل غير قياسية ، والتى يذخر بها مجتمعنا ومجتمعات الدول العربية والإفريقية ، والدول النامية عموماً .

وسأبدأ يا قارئى العزيز فى عرض المحاور الرئيسية التى رأيتها تشكل خلاصة تجربتى فى مصر للطيران ، ومع كل محور ستجد النقاط الرئيسية التى وردت فى هذا الكتاب ، والتى رأيتها تستحق أن تكون خلاصة هذه التجربة ، مع ملاحظة أن ترتيب هذه النقاط قد أوردته كما جاء فى سياق هذا الكتاب دون محاولة إعادة ترتيبه ، اللهم تجميعه فقط فى المحاور الرئيسية المشار إليها .

أولاً : كيف تكون مديراً ناجحاً : (الصفات والتأهيل وأسلوب الإدارة)

١- المرونة الفائقة فى التعامل مع أطراف عديدة فى وقت واحد ، مع سرعة إتخاذ القرار فى وسط أحداث متلاحقة وتحت ضغوط كبيرة ، ومع القدرة على بذل الجهد الفائق المتصل لأوقات طويلة .

٢- أهمية الدراسة العلمية المناسبة فى الحياة المهنية للمدير الناجح ، وخاصة فروع التخطيط وإدارة المشروعات وعلوم التكاليف والإدارة المالية ، فالخبرة العملية يجب أن تُصقل وتُهذب بالدراسات العلمية اللازمة .

٣- عدم الحكم على الأمور مسبقاً قبل تجربتها بالفعل ، وألا تكون الأقاويل والإشاعات ، وربما الدسائس ، هى السند فى حكمى على الأشخاص فأتسرع

فى إتخاذ قراراتى ، بل يجب أن أفترض دائماً حسن النية فى التعامل مع الآخرين حتى أكتشف غير ذلك ، ولهذا يجب ألا أبدأ أبداً بالتعامل السلبى مع المرؤسين ، ومهما كان تقييم البعض لهم سلبياً ، وقبل أن أتبين بنفسى صحة هذا التقييم من عدمه .

٤- الأهمية القصوى للمتابعة ، وخاصة متابعة تنفيذ البرامج على أرض الواقع ، وبدون متابعة التنفيذ لا ينجح تخطيط أبداً ، فالتخطيط كائن حى يتغذى بنتائج المتابعة حتى يظل حياً ، وإلا مات قبل أن يُؤتى بثماره .

٥- لا إدارة ناجحة بدون نظام متابعة فعال .

٦- أهمية مشاركة المرؤسين فى وضع القرارات وليس إستشارتهم فقط قبل إصدارها .

٧- تكون مشاركة المرؤسين من خلال المناقشات المفتوحة لإختيار البديل الأنسب من بين البدائل المطروحة ، وذلك بعد إجراء الدراسات المتخصصة لتحديد هذه البدائل .

٨- مهما كان عقل المسئول الأول جباراً ، فلن يتوصل إلى ما يمكن أن يتوصل إليه عقول مجموعة كبيرة من المتخصصين .

٩- إشتراك المنفذين فى صنع القرار سيؤدى بالقطع إلى تبنيهم تنفيذه ، وذلك لإقتناعهم به من البداية وإحساسهم أنه من بنات أفكارهم .

١٠- منهج مشاركة المرؤسين فى صنع القرار أو طبخه يمكن أن يُنفذ فقط على القرارات التى يصنعها المدير ويريد أن يتوصل إلى أفضل خياراتها ، وليس القرارات التى يلتزم بتنفيذها كما هى ، سواءً لصدورها من المستوى الأعلى، أو لإرتباطها بلوائح أو قوانين مثلاً .

١١- الحرص على الإتصال المستمر بالرؤساء ، والمديرين المسئولين ، فى مختلف المواقع ، وتنظيم اللقاءات فى مواقع عملهم .

١٢- حل مشاكل المرؤسين والعمل على تدبير الإمكانيات المطلوبة ، وذلك قبل مطالبتهم بتنفيذ البرامج والخطط .

١٣- إذا أردت أن تُطاع فأمر بما يُستطاع ، ويعنى أن الإدارة مسئولة عن توفير أدوات ووسائل وظروف التنفيذ السليم للمنفذين ، وذلك قبل الشروع فى طلب التنفيذ منهم ، فما بالك بمسائلتهم .

١٤- الحرص على الزيارات الميدانية المستمرة للعاملين فى مواقع عملهمْ ، وفى مناطق العمل البعيدة ، لتحقيق التفاعل مع المنفذين المباشرين ، والتعرف على مشاكلهم الفعلية وظروف عملهم الحقيقية .

١٥- الشفافية الكاملة ومواجهة المشكلات لسرعة حلها قبل أن تتفاقم .

١٦- المبادرة بحل مشكلة اليوم تجنبك تعقيداتها فى الغد .

١٧- الإلتزام بالأداء الجماعى فى مستوى الإدارة العليا .

١٨- حث المديرين على التنسيق العرضى المستمر فيما بينهم وحل المشكلات قبل رفعها إلى المستوى الأعلى .

١٩- الحفاظ على هوية منظومة العمل وأبرازها والتأريخ المستمر لها .

٢٠- العمل على تنمية الشعور بالإنتماء وأزكاء روح المنافسة بين العاملين .

٢١- لا يسمى الحافز حافزاً إذا مُنح لجميع العاملين ، أو تساوت قيمته للحاصلين عليه .

٢٢- ضرورة تقوية قنوات الإتصال مع العاملين ، بإنشاء أو تدعيم إدارة للعلاقات العامة ، وأن يكون دورها الأساسى هو تعزيز علاقات التواصل الإجتماعى بين الإدارة والعاملين .

٢٣- الإلتقاء الدورى بإعداد كبيرة من العاملين ، والحرص على الإستماع إليهم أكثر مما أتكلم ، مع إصطحاب المسئولين لإتخاذ القرارات الممكنة لحل مشاكلهم أثناء الإجتماعات .

٢٤- التدريب والجودة هما جناحا الأمان لأى منظومة عمل ناجح ، فالجودة هى أمان اليوم ، والتدريب هو أمان اليوم والغد ، وهما من الأنشطة التى لا تلتفت إليها إلا الإدارة الواعية ، وذلك لكونهما من الأنشطة التى لا يتوقف الإنتاج على الفور بسبب عدم تنفيذها .

٢٥- ضرورة دعم أنشطة الجودة وفصل إختصاصاتها عن إختصاصات الإنتاج .

٢٦- ضرورة الإستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة فى المشروعات التى تحتاج إلى ذلك .

٢٧- أهم مقومات إقامة المشاريع هو ضمان السوق .

٢٨- هناك مقولة خاطئة وهى " إذا أردنا أن نقتل موضوعاً فلنحيله إلى لجنة " ، والواقع أن اللجان لا تقتل الموضوعات ، وإنما تفعل ذلك الإدارة نفسها التى أحالت الموضوع إلى اللجنة ، فلو كانت نية الإدارة قتل الموضوع فلن تتخذ الإجراءات الكفيلة بإنجاح عمل اللجنة وتنفيذها لمهمتها .

٢٩- من يعتبر نفسه أستاذاً أو مكتمل العلم أو الخبرة فى تخصص أو أمر ما لا يمكنه أن يتعلم جديداً فى هذا التخصص أو الأمر ، لأنه سينظر دائماً نظرة فوقية للآخرين فلا يتقبل منهم ، وسيبنى فى عقله عن قناعة حائطاً للصد فلا ينفذ منه أى جديد ، وبمرور الوقت نجده أصبح متخلفاً فى علمه عن هذا الأمر عما يكون الآخرين قد وصلوا إليه ، فالدنيا تسير وهو قد توقف ، ومن هنا نجد أن العلماء هم أكثر الناس تواضعاً وإظهاراً لعدم المعرفة فى شأن هم الأعلى فيه ، عسى أن يتسلل إليهم جديد فى هذا الشأن فيزدادوا علماً وعلواً.

٣٠- كنت أحث زملائى دائماً على عدم الخوف من المنافسة ، بل يجب طلبها والبحث عنها حتى نحسن أدائنا ونحاول التفوق على الآخرين .

٣١- الإدارة الجماعية فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية ليست هدفاً فى حد ذاته ، وإنما هى الضمان الأكيد لإتخاذ القرارات الأمثل ، وتجنب أضرار القرارات الكارثية والتى غالباً ما تكون نتاج النهج الفردى فى الإدارة .

٣٢- بدون توثيق القرارات والإجراءات المطلوب تنفيذها يصعب تماماً متابعة التنفيذ، وتتشابك الإختصاصات وتختلط حدود المسئوليات .

٣٣- التنسيق والتوثيق أداتان يجب أن يحرص المدير الناجح على الإستخدام الجيد لهما ، فمن خلال ذلك يمكن تحقيق نجاحات كبيرة .

٣٤- إذا ذُكر التنسيق ، يجب أن يلازمه التوثيق ، فالتنسيق الغير موثق يصبح هناك شك كبير فى إمكانية نجاحه .

٣٥- إذا كان التنسيق لازماً لإنجاح أمرٍ ما ، فإن التوثيق يصبح لازماً لإنجاح التنسيق نفسه .

٣٦- التخطيط الإستراتيجى عملية مستمرة لا يجب أن تتوقف أبداً ، فالخطط يجب أن تُحَدثْ طبقاً للمتغيرات فى مدخلاتها ، أو فى الظروف المحيطة ، كما أن الإستراتيجيات نفسها يجب أن تُراجع بإستمرار فى ضوء تغير البيانات فى الدراسات التى ساهمت فى بلورة هذه الإستراتيجيات .

٣٧- أسلوب الإدارة الجماعية يؤدى للوصول إلى أفضل القرارات بإتباع آلية عصف الذهن (Brain Storming) بين المجتمعين ، ويؤدى أيضاً إلى إشراك القيادات الوسيطة والمنفذين الفعليين فى صنع القرارات ، مما يجعلهم شركاء فى المسئولية فيتبنوا التنفيذ الناجح ، ويدافعوا عن قرارات شاركوا فى صنعها ويقنعوا بها الآخرين أيضاً .

٣٨- تطبيق نظام مدير المشروع (Project Manager) هو الأسلوب الأمثل لضمان تنفيذها فى أفضل التوقيتات دون إغفال أى من الأنشطة المطلوبة ، وخاصة فى بيئات العمل غير القياسية .

٣٩- يجب الحرص على إزكاء روح المنافسة ، فغياب المنافسة وعدم الشعور بالخطر يقتل ليس فقط الرغبة فى الإبتكار ، وإنما يقتل أيضاً القدرة على البقاء نفسه .

٤٠- رسالة (ضرورة تحقيق الربح) إلى العاملين يجب أن تكون واضحة لا لبس فيها، وتحقيق الربح ليس هدفاً فقط ، وإنما هو الوسيلة الوحيدة لإستمرار الشركات ونموها وتطورها .

٤١- الثواب والعقاب وجهان لعملة واحدة هى تميز الآداء ، ولا يمكن إستخدام وجه واحد دون الآخر .

٤٢- أنظمة التحفيز لا تؤتى ثمارها فى إستثارة همم العاملين إلا لدى طبقة محدودة منهم ، وهى طبقة الساعين إلى التميز .

٤٣- المدير ، وخاصة فى بيئة العمل غير القياسية ، يجب أن يكون صبوراً وذى جلدٍ كبير ، وقادراً على مواجهة سلبيات كثيرة وإمتصاص إحباطات بالغة .

ثانياً : العاملون هم مفتاح النجاح :

١- الإلتحام بالقاعدة من العاملين ، وإدراكى التام بأنهم أدواتى الرئيسية لتحقيق النجاح ، فبدونهم لا نجاح على الإطلاق .

٢- الإهتمام بالعاملين وتفهم أحوالهم وظروفهم المعيشية ، والشخصية قبل المهنية ، والعمل على تحسينها، وحل مشاكلهم ، والتواصل الإنسانى المستمر معهم ، فكل ذلك يفجر الطاقات الهائلة التى كمنها الله فيهم ، فتتجاوز قدرات أدائهم كل المعدلات المتوقعة .

٣- الإحترام المقترن بالمحبة وليس الخوف ، والذى يكنه المرؤسون لرئيسهم هو الأصعب والأندر ، وهو ما يؤدى إلى تفانى المرؤسين فى عملهم وقت الشدة وحينما يحتاجهم الرئيس خارج حدود مسئولياتهم .

٤- من الأهمية بمكان فتح قنوات الإتصال المباشر بين الإدارة وجموع العاملين.

٥- ضرورة إهتمام الإدارة بجميع شئون العاملين ، وليس زيادة الأجور والحوافز فقط ، كتقديم الخدمة الصحية الجيدة ، وتحسين وسائل الإنتقال ودعم النشاط الرياضى والإجتماعى ، وغير ذلك .

٦- البشر هم مفاتيح النجاح فى أى منظومة عمل .

٧- العنصر البشرى هو العنصر الأهم فى العناصر المطلوبة لأى برنامج أو مشروع أو منظومة عمل ، وإنه بدون تدبير وإعداد العناصر البشرية المتميزة لا يتحقق النجاح .

٨- زيادة متوسط كفاءة أداء العاملين يجب أن يكون أحد الأهداف الرئيسية للإدارة .

٩- ازكاء روح المنافسة بين العاملين من خلال أنظمة تحفيز فعالة تزيد من كفاءة أداء العاملين فتزيد الإنتاجية دون إستثمارات جديدة .

١٠- العاملون يحتاجون أن يروا فى مديرهم النموذج القدوة لهم .

١١- تنمية روح الإنتماء والمشاركة لدى العاملين بفتح مجال إقتراح حل المشكلات أو تطوير أساليب العمل أمامهم ، وتنفيذ ما يصلح منها .

ثالثاً : رحلة النجاح فى مصر للطيران :

البحث عن طرف الخيط وفك العقدة الأولى :

١- لو توقفنا أمام كم المشكلات المعقدة والمتشابكة وحاولنا أن نحلها مرة واحدة فلن نستطيع وسنتوقف بمجرد أن نبدأ بعد أن يصيبنا اليأس والإحباط ، ولكننا لو بدأنا بالبحث عن طرف الخيط ومحاولة فك العقدة الأولى ثم الثانية وهكذا،

نجد أنه كلما فككنا عقدة تيسر لنا الأمر حتى نفك جميع العقد ونعيد تنظيم البكرة .

٢- إجتماعات الـ (FAPS) كانت هى باكورة أسلوب الإدارة الجماعية .

٣- آلية الإدارة الجماعية كانت هى الوصفة السحرية فى إنجاح جميع برامج تحسين الأداء فى مصر للطيران .

٤- قطار التطوير كان قد تباطئ كثيراً فى مصر للطيران ، وربما توقف تماماً لسنوات طويلة فى أنشطة حيوية يتسابق فيها الآخرون .

٥- تيقنت تماماً أن السلامة الجوية يجب أن تكون الأولوية الأولى لمصر للطيران .

برنامج تميز الضيافة :

٦- أفراد أطقم الضيافة هم أحد العناصر الهامة جداً ، بل والأهم على الإطلاق ، فى تحديد مستوى الخدمة على الرحلة الجوية .

٧- كان هناك خبرات رائعة تفخر بها مصر للطيران فى مجال الضيافة الجوية، ولكن لا يكون الثوب الأبيض نظيفاً إلا بإزالة كل ما به من بقع .

٨- كنت أعلم أن الضيافة الجوية هى مفتاح تحسين الخدمة على الرحلات الجوية .

٩- كيف يمكن أن نطبق عملية إنتقاء الثمار المعطوبة من الثمار السليمة على الضيافة الجوية ؟

١٠- قام برنامج تميز الضيافة على فكرة إنتقاء الثمار السليمة من الثمار المعطوبة ، لأنه من المسلم به أن الإشادة بشخص وسط المجموع أفضل بكثير من الإساءة لشخص وسط هذا المجموع .

١١- تشكلت لجنة التقييم وإنتقاء عناصر الضيافة الصالحة من مجموعة متميزة من المتخصصين برئاسة السيد رئيس شركة الخطوط الجوية ، وعملت طبقاً لمعايير محددة ، وكان لهذه اللجنة دوراً كبيراً في نجاح البرنامج .

١٢- كان برنامج تميز الضيافة برنامجاً متكاملاً ، فبعد الإنتقاء كان يتم تنفيذ برنامج تدريبى مركز لمدة أسبوعين ، طبقاً لدليل عمل تم وضعه ، وكان من يجتاز البرنامج بنجاح يحصل على حافز مادى من جزأين ، أحدهما ثابت نظير إنضمامه للضيافة المتميزة ، والآخر متغير طبقاً لتقييم الأداء خلال الشهر .

١٣- قررنا أن زي الضيافة الجديد يجب أن يُوزع أولاً على الضيافة المتميزة ، مع وضع شارة على الزي ترمز إلى التميز .

١٤- كانت سعادتى كبيرة وأنا أوقع شهادات إتمام دورة التدريب الأولى لتميز الضيافة .

١٥- قررنا ألا نخلط بين الضيافة المتميزة وباقى الضيافة الجوية فى أطقم الرحلات الجوية ، وذلك لضمان حسن الأداء طبقاً للتدريب القياسى الذى حصلوا عليه .

١٦- عندما إكتمل العدد الكافى من أطقم الرحلات الجوية ، بدأنا بخطى لندن وباريس ، ثم تتابعت باقى الخطوط كلما إكتملت دفعات جديدة للبرنامج ، وكانت النتائج مبهرة بالفعل .

١٧- بنجاح برنامج تميز الضيافة ، ومع التحسن الكبير فى إنتظامية الرحلات ، تمكنت مصر للطيران من تنفيذ جزء هام من المحور الثانى لإستراتيجيتها ، وهو الإرتقاء الكامل بخدمة العملاء ، وإعتبار أن العميل هو السيد .

البحث عن الأولويات وقصة الحصول على الأيوزا :

١٨- يمكن إعتبار أن حصول مصر للطيران المتميز والمبكر على الأيوزا كـان نقطة الإنطلاق الأولى نحو العالمية .

١٩- كان لحصول مصر للطيران على إعتماد الأيوزا مفعول السحر فى إنخفاض معدل الحوادث والوقائع بها .

٢٠- آتت سياسة تبنى السلامة والأمان ، وإعتبارهـا الأولويـة الأولـى لمـصر للطيران، بثمار رائعة لمسناها بأيدينا على الفور وشعر بها الجميع من حولنا.

٢١- وهكذا تبلور المحور الأول لإستراتيجية مصر للطيران فى عهدها الجديـد ، وأصبح للسلامة الجوية أهمية قصوى يُبذل فى الوصول إلى أعلى درجاتهـا جهداً دؤباً متصلاً لا ينقطع ولا يتوقف أبداً .

٢٢- حَدثتُ زملائى بأن ستر الله سبحانه وتعالى يؤتيه لمن يستحقه ويعمـل لـه ، فبدون أن نجتهد دوماً ونعمل دائماً لإرساء قواعد السلامة الجويـة القياسـية بالشركة لن نكون مستحقين لستر الله سبحانه وتعالى .

تطويـر القطـاع التجـارى :

٢٣- حرصت على التأكيد المتكرر بأن ما أوردته من أرقام ومؤشرات أداء تعكس سوء النتائج خلال المرحلة الأخيرة ، لا يعنى بأى حال الإشارة بالتقصير إلى الإدارات السابقة لمصر للطيران ، لأن لكل مرحلة ظروفها ، فمؤسسة مصر للطيران كانت لها تحديات وظروف محيطة خاصة بها وهى التـى حـددت أولوياتها .

٢٤- كان لدى البعض فهماً خاطئاً لمدلول الملكية العامـة التـى تمثلهـا مـصر للطيران، أو بقول آخر ما دامت مصر للطيران ملكاً للدولة فهى ملكاً لهم .

٢٥- عزفت عن طلب أى قرارات حمائية لمصر للطيران ، فقد كنت على يقين جازم ومازلت ، بأنه لولا السوق الإحتكارى الذى كانت تعمل فيه مصر للطيران وتسعى جاهدة للحفاظ عليه ما كان أصابها ما أصابها .

٢٦- نجح برنامج تطوير وإعادة هيكلة القطاع التجارى نجاحاً كبيراً ، بل وأعتبره أحد الركائز الأساسية فى التطوير الذى شهدته مصر للطيران ، ورغم النتائج الرائعة التى تحققت ، ففى ظنى أن أهم نتيجة على الإطلاق هى هذه النقلة الكبيرة لثقافة العاملين فى القطاع التجارى وقطاع التخطيط ، ولم يقتصر الأمر على جيل الخبرة بل تعدى ذلك إلى جيل الوسط والشباب .

٢٧- كان للأسلوب الذى أتبعه دائماً ، وطبقته كثيراً فى هذه المرحلة ، دوراً كبيراً فى الإنطلاق الواثق لجيل الوسط ومعه جيل الشباب بالقطاع التجارى ، وهو الأسلوب الذى يعمد إلى مناقشة القرارات الهامة فى إجتماعات موسعة يحضرها جميع المختصين من الأجيال المختلفة ، هذه الإجتماعات التى كانت تعكس نهج الإدارة الجماعية .

٢٨- أستطيع أن أؤكد أننى لم أتخذ قراراً تجارياً واحداً منفرداً ، وذلك طوال فترة تبعية القطاع التجارى للشركة القابضة مباشرة ، بل أننى أستطيع أن أؤكد أيضاً أننى لم أتخذ قراراً إستراتيجياً واحداً منفرداً طوال فترة مسئوليتى عن الشركة القابضة لمصر للطيران ، وذلك لسبب بسيط وهو أن هذا لم يكن نهجى أبداً طوال سنوات عملى الطويلة فى مجال الإدارة .

تطوير نظم المعلومات :

٢٩- نظم المعلومات هى بالقطع الجهاز العصبى لشركات الطيران .

٣٠- أصبح نظام (أوزوريس) مكبلاً تماماً لحركة النشاط التجارى بمصر للطيران وعائقاً واضحاً أمام تطوير هذا النشاط .

٣١- كان لابد من تطبيق برنامج تطوير شامل وقاسي جداً لنظم المعلومات بالشركة ، أو بالمعنى الذى يجب أن يُطلق عليه وهو إحداث الثورة الشاملة لنظم المعلومات .

٣٢- إبرام التعاقد مع (أماديوس) كان حدثاً هاماً فى مسيرة التطوير بمصر للطيران ، بل أعتبره حجر الزاوية الأساسى لكل برامج التطوير التى لحقته بعد ذلك .

٣٣- أعتقد أن الإجتماعات الموسعة لنظم المعلومات ، والتى إنعقدت على مدار ثلاث سنوات ، وبمعدل شهرى على الأكثر ، قد ساهمت بشكل كبير فى إعادة تشكيل فكر نظم المعلومات بمصر للطيران .

٣٤- هناك فائدة كبيرة قد تحققت من إتباع أسلوب الإدارة الجماعية ، وهى الروح الوثابة والفكر الحديث المتطور ، وشعور الإنتماء الذى بدأ بتأجج لدى المئات من العاملين بمصر للطيران فى الشركات والقطاعات المختلفة ، والذين شاركوا فى إجتماعات لإتخاذ قرارات إستراتيجية تشكل مستقبل شركتهم .

٣٥- إن النتائج الباهرة التى تحققت بإتباع سياسة الإدارة الجماعية فى بيئة العمل غير القياسية ، وخاصة على صعيد إعادة تشكيل فكر وثقافة العاملين ، تؤكد أن هذه السياسة كانت هى مفتاح النجاحات الكبيرة التى تحققت فى مصر للطيران .

٣٦- يجب ألا تتوقف مصر للطيران بأى حال من الأحوال عن تطوير أنظمة نظم المعلومات فى مختلف الأنشطة بشركات المجموعة ، ويجب تحديث الخطة الرئيسية لتطوير نظم المعلومات بإستمرار ، وإضافة برامج التطوير الجديدة إليها ، والحرص على تنفيذها بعد الدراسة الدقيقة والتيقن من جدواها ونجاحها .

تحالـــف (ستـــــار) :

٣٧- كان حصولنا على الأيوزا هى بداية الإنطلاق نحو العالمية ، وعندما ظهرت تباشير النجاح لخطة تطوير نظم المعلومات بالـشركة بعـد ذلـك ، تـيقن الكثيرون من أن مصر للطيران فى طريقها لإسـتعادة مكانتهـا ، واللحـاق بالركب العالمى فى صناعة النقل الجوى .

٣٨- وهكذا كانت برامج إعادة الهيكلة ، والإصلاح والتطوير ، والحصول علـى الإعتمادات الدولية في مختلـف الأنـشطة الرئيـسية ، بالـشركة القابـضة والشركات التابعة ، هى خطوات الإعداد الطبيعى لمصر للطيران لتنضم إلى أحد التحالفات العالمية ، وذلك كهدف إستراتيجى تبنته الشركة القابضة منـذ بدايات عام ٢٠٠٤ على أثر الدراسات المستقبلية التى أُجريت مع الإستشارى (سيبر) فى برنامج إعادة الهيكلة للنشاط التجارى .

٣٩- كان للنجاح الكبير لخطط تحديث نظم المعلومات بالشركة الأثر الكبير جـداً فى إنجاح إنضمامنا لتحالف (ستار) ، بل يمكن القول أنه لولا تحـديث نظـم المعلومات ، والذى غير وجه الشركة تماماً ، ما كان يمكن لتحالف (سـتار) قبول إنضمام مصر للطيران إليه .

٤٠- لم يكن متصوراً قبل سنوات قليلة أن تصل مصر للطيران إلى هذا اليـوم ، يوم الإحتفال بدعوتها للإنضمام لتحالف (ستار) ، وأن يسعى هؤلاء الـرواد فى صناعة النقل الجوى إلينا بقدر ما سعينا إليهم .

٤١- أكدت لزملائى بوضوح ، أن الإنضمام لتحالف (ستار) مـا هـو إلا وسـيلة وليست غاية ، فإذا كان هدفنا هو المباهاة والإفتخار فلبئس هـذا الهـدف ، فهدفنا يجب أن يكون تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من عملية الإنضمام التـى ما هى إلا وسيلة لذلك .

٤٢- الحفاظ على المستوى اللائق الذى وصلت إليه مصر للطيران ، وأهَلَهَا للإنضمام لتحالف (ستار) ، يجب أن يكون الشغل الشاغل لجميع العاملين ، بل والتقدم بإستمرار بتطبيق الخدمات والمعايير الجديدة التى يقرها التحالف .

٤٣- أتفق تماماً مع ما صرح به (فولجانج ما يرهوبر) فى مطار القاهرة من أنه إذا كان الإنضمام لتحالف (ستار) ممكناً ، فالخروج منه ممكناً أيضاً إذا إفتُقدت المعايير والمصداقية كما حدث مع شركات أخرى من قبل .

إكسبريس والنقل الداخلى :

٤٤- كانت الأولويات العاجلة هى السبب فى التمهل لبعض الوقت فى إعادة تنظيم نشاط النقل الداخلى بمصر للطيران .

٤٥- أكدتُ فى محافل كثيرة أن مصر للطيران لا تخشى المنافسة بأى حال من الأحوال ، وهى قادرة عليها تماماً بعد أن بدأت برامج التطوير تؤتى ثمارها.

٤٦- الوضع الإحتكارى السابق لمصر للطيران ، وإنعدام المنافسة أمامها فى السوق المصرى وأسواق أخرى لسنوات طويلة ، كان هو السبب المباشر فى تدهور أوضاع مصر للطيران فى السنوات الأخيرة من عمر المؤسسة .

٤٧- مصر للطيران تريد المنافسة العادلة ، فإذا كانت مصر للطيران لا تُدعم من الحكومة المصرية ، فيجب أن تنافس شركات طيران غير مدعومة من قبل حكوماتها .

٤٨- كنا نرى أن العبرة بمن يدخل السوق المصرى الداخلى أولاً بالمنتج المناسب، ويجب أن يكون هو مصر للطيران ، لأن ذلك سيجعلها فى وضع تنافسى أفضل من الآخرين عند دخولهم للسوق الداخلى .

٤٩- أثبتت الدراسات أن خيار إنشاء شركة طيران مستقلة تتبع الشركة القابضة لتشغيل الرحلات الداخلية ، أفضل كثيراً من خيار إنشاء قطاع يدير هذا النشاط بشركة الخطوط الجوية .

٥٠- كان لزاماً على مصر للطيران فى سعيها لتظل اللاعب الرئيسى فى سوق النقل الداخلى المصرى ، وأن تكون منافساً قوياً لآخرين ينتظر إقتحامهم هذا السوق قريباً ، كان لزاماً عليها أن تُطبق نموذج الشركات المنخفضة التكاليف .

٥١- إختيار إسم (أكسبريس) يعبر عن السمات التى يجب أن يتميز بها النشاط المطور ، فهو يعنى السرعة والتكرارية والإنتظام ودقة المواعيد ، وإرتباطه بمصر للطيران (Egyptair Express) يعنى إرتباطه بالعراقة والنجاحات الهائلة التى تحققت فى السنوات الأخيرة .

٥٢- تم إختيار سمة تجارية لأكسبريس تعبر عن هوية الشركة وطبيعة نشاطها بالإستعانة بالخبرة العالمية فى ذلك .

٥٣- كنا نريد أن نؤكد أن الجوهر الجيد الذى نحن بصدد إعداده لابد أن يُكتمل بمظهر خلاب أيضاً حتى يكتمل المنتج بأناقته مع جودته .

٥٤- نجحت شركة (أكسبريس) فى تشغيلها نجاحاً باهراً فاق ما توقعناه ، فبعد إنتهاء عام التشغيل الأول حققت الشركة أرباحاً تزيد عن أربعة مليون جنيه ، وهو ما يُعتبر إنجازاً فريداً بالفعل لأى شركة طيران فى العالم .

٥٥- حدثت طفرة هائلة فى عدد الركاب المنقولين على الخطوط الداخلية بمصر للطيران منذ تشغيل أكسبريس ، فقد نقلت الشركة فى عام تشغيلها الأول ، وبست طائرات فقط وصلت تباعاً على مدار العام ، ما يقرب من مليون راكب، منهم ثمانمائة وثمانين ألف راكب على الخطوط الداخلية ، بينما لم ينخفض عدد الركاب المنقولين بواسطة شركة الخطوط الجوية على الرحلات الداخلية إلا بحوالى مائة وثلاثة وثلاثين ألف راكب فقط .

٥٦- زاد مجموع ما نقلته الشركتين على الخطوط الداخلية بحوالى ٥٠% عما نقلته شركة الخطوط الجوية على الخطوط الداخلية فى العام السابق ، وستتعاظم هذه النتائج كثيراً بعد إستلام (أكسبريس) للست طائرات الأخرى .

٥٧- إنشاء شركة (أكسبريس) هو من أهم الإنجازات التي حققتها مصر للطيران فى مخطط تطويرها خلال السنوات الخمس الأخيرة ، وستكون هذه الشركة دعماً هاماً جداً فى مسيرة مصر للطيران خلال السنوات القادمة ، وضماناً لها فى المنافسة القوية فى السوق الداخلى والإقليمى ، وداعماً قوياً لإدائها داخل مجموعة شركات تحالف (ستار) .

شركة الصناعات المكملة :

٥٨- كان نقل تبعية كلاً من المطبعة ومصنع البلاستيك ، إلى قطاع الأمانة بالشركة القابضة ، هو تمهيد لإنشاء شركة الصناعات المكملة .

٥٩- كانت المبررات القوية لإنشاء الشركة الجديدة قد تبلورت تماماً فى بدايات عام ٢٠٠٦ ، وقد أثبتت الدراسة أن العائد على الإستثمار فى هذه الإنشطة المبعثرة فى الشركات أقل بكثير مما هو منتظر منها ، بل أن معظم هذه الانشطة تحقق خسائر تتحملها الشركات ولا تظهر فى الميزانية المجمعة لها.

٦٠- لم تكن هذه الأنشطة الفرعية فى موقع الرعاية من إدارات الشركات ، كونها ليست مجال النشاط الرئيسى بها .

٦١- خلصت الدراسة إلى أن تخليص الشركات التابعة من عبء إدارة الأنشطة الفرعية بها ، سيكون بالتأكيد لصالح الشركات من ناحية ، ولصالح الأنشطة الفرعية نفسها من ناحية أخرى .

٦٢- يُعد مصنع البلاستيك مفخرة لمصر للطيران لإنشائه بأحدث المواصفات وعلى أسس علمية سليمة ، وقد ساهم فى حل مشكلة عدم توفر الأجزاء

البلاستيكية بكبائن الطائرات ، كما يمكن أن يُصبح مصدراً هائلاً للربح من خارج مجموعة مصر للطيران ، وذلك بإستكمال خطة زيادة طاقته الإنتاجية والحصول على الإعتمادات المطلوبة وتنفيذ خطة تسويقية طموحة .

٦٣- فى عام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ حققت شركة الصناعات المكملة ارباحاً بلغت أربعة ملايين من الجنيهات ، بينما كانت خسائر الأنشطة التى تضمها فى العام السابق ، وعندما كانت تحت إدارة الشركات التابعة ، حوالى مليون وستمائة ألف جنيه .

٦٤- وفى عام ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ حققت الشركة إيرادات بلغت أربعة وسبعين مليون جنيه ، وفائضاً بلغ حوالى إحد عشر مليوناً ، وبنسبة بلغت حوالى خمسة عشر بالمائة من الإيرادات .

٦٥- سيكون لهذه الشركة شأن كبير فى مجموعة مصر للطيران ، وذلك عندما تظهر عوائد الإستثمارات الضخمة التى تحملتها الشركة فى مرحلة الإنشاء .

٦٦- أتوقع أن تكون شركة الصناعات المكملة هى الحصان الأسود الجديد فى المجموعة بعد سنوات قليلة ، بشرط حسن الإدارة ، وأن تلقى من الرعاية والدعم من الشركة القابضة ما يمكنها من الحفاظ على أسواقها المضمونة داخل المجموعة ، مع تعزيز قدراتها التسويقية خارجها .

٦٧- النتائج تؤكد أن العائد على الإستثمار فى أنشطة شركة الصناعات المكلمة هو عائد مرتفع ، وقد لا تحققه شركة أخرى من الشركات التابعة ، عدا شركة الخدمات الأرضية وقطاع الأسواق الحرة .

٦٨- القول بأن أنشطة شركة الصناعات المكملة هى أنشطة لا علاقة لمصر للطيران بها ، ولاتمثل النشاط الرئيسى لها (core business) ، هو قول مغلوط وغير دقيق ، فالصحيح أن أنشطة شركة الصناعات المكملة لا تمثل أيٍ من الأنشطة الرئيسية للشركات التابعة لمصر للطيران ، ولهذا تم فصل هذه الأنشطة عن أنشطة الشركات التابعة التى كانت تديرها كأنشطة هامشية,

ثم تجميعها فى شركة الصناعات المكملة لتصبح النشاط الرئيسى لهذه الشركة ، أما الشركة القابضة لمصر للطيران فيمكنها الإستثمار فى انشطة عديدة بخلاف نشاط النقل الجوى للركاب والبضائع والخدمات المتعلقة بها ، لإنها طبقاً للقانون مسئولة عن إدارة المحفظة المالية لتحقيق أقصى عائد ممكن ، وبالتالى فمجالات الإستثمار مفتوحة أمامها .

التخطيط الإستراتيجى والأزمة العالمية :

٦٩- لم تكن أنشطة التخطيط والتدريب والجودة محل أهتمام كبير فى مصر للطيران ، إلا فيما يتعلق منها بالنشاط الجارى فى قطاعات المؤسسة .

٧٠- ولأن التخطيط الإسترتيجى لم يكن له مردود مباشر على النشاط الجارى فقد كان مهملاً تماماً بالفعل فى مصر للطيران ، وكان جل ما يخطط له هو مشروعات النشاط الإستثمارى فى إطار الموازنة العامة للشركة .

٧١- توصلنا إلى تحديد المهمة ورسالة المهمة (Mission statement) لتقوم على ثلاث عناصر رئيسية هى :

العمل بروح الفريق ، والتطوير الدائم لخدمة العملاء ، وتحقيق الربح من أجل النمو والقدرة على البقاء .

٧٢- كانت رسالة المهمة التى أصدرناها هى النتاج الأول لعملية وضع إستراتيجية محددة لمصر للطيران ، وذلك لأول مرة فى تاريخها .

٧٣- لسنوات طويلة اثناء الوضع الإحتكارى لمصر للطيران بالسوق المصرى ، تولد شعور دفين لدى كثير من موظفى تقديم الخدمات لعملاء مصر للطيران بأن خدماتهم لا مناص عن قبولها .

٧٤- كانت الأولوية الأولى لإستراتيجية مصر للطيران هى الأمان (safety) ، بينما كانت الأولوية الثانية هى العملاء (Customer) .

٧٥- المحور الثالث للإستراتيجية يُظهر إلى أى مدى حدث تغيير شامل فى فكر مصر للطيران وتوجهاتها ، فبينما كانت تحارب المنافسين فى حقبة سابقة للقضاء عليهم ، تجعل الآن المنافسة هى المحور الثالث لإستراتيجيتها .

٧٦- آلينا على أنفسنا ألانجتهد ونخترع شيئا سبقنا فيه الآخرون ، فكان النهج الذى أتبعناه هو الأستعانة المستمرة بالخبرات العالمية لنقل المعرفة الحديثة فى الأنشطة المختلفة لشركات الطيران .

٧٧- شمولية التخطيط الإستراتيجى وتكامله بين الشركة القابضة والشركات التابعة هو أمر حتمى لا يجب أن تغفل عنه الشركة القابضة أبداً .

٧٨- لم يحدث طوال فترة مسئوليتى عن الشركة القابضة لمصر للطيران ، أن إتخذت قراراً واحداً يتعلق بإسطول مصر للطيران من الطائرات ، إلا من خلال عمل اللجان المختلفة ، وعلى رأسها اللجنة العليا للنشاط التجارى والتى كانت تضم جميع رؤساء الشركات التابعة والقطاعات المعنية ، وذلك قبل العرض على اللجنة العليا للتمويل ، ثم مجلس إدارة الشركة القابضة .

٧٩- نهجنا فى خطة تنمية الأسطول إلا نُدخل طرازات جديدة من الطائرات إلا فى أضيق الحدود ، وبعد دراسة مستفيضة ، حيث عملنا جاهدين على تقليل عدد الطرازات ونجحنا فى ذلك بالفعل .

٨٠- كان من المقرر وطبقاً للتعاقدات التى تمت بالفعل ، أن يصل عدد طائرات الأسطول إلى أربع وستين طائرة بنهاية عام ٢٠٠٩ ، وهو مايعنى تضاعف حجم الاسطول تقريباً عما كان عند إنشاء الشركة القابضة .

٨١- كما حافظنا على أن يكون متوسط عمر طائرات الأسطول يتراوح بين ثمان وعشر سنوات ، وهو ما يجعله أسطولاً فتياً حديثاً .

٨٢- كانت خطة تنمية الأسطول تتضمن أن يصل إجمالى عدد الطائرات بالأسطول إلى ٧٥ طائرة فى عام ٢٠١٣ ، وأن يصل عدد الطائرات

العريضة إلى ست وعشرين طائرة من طرازين فقط ، هما (بوينج ٧٧٧) و (أيرباص ٣٣٠) ، وهو مايحدث لأول مرة فى تاريخ مصر للطيران .

٨٣- وكانت الخطة تقضى أيضاً بأن يشتمل عدد الخمس وسبعين طائرة على ستة طرازات فقط ، أحدهما لشركة أكسبريس ، والآخر لشركة الشحن الجوى ، وأربعة طرازات لشركة الخطوط الجوية ، وبالتالى كان من المقرر أن يصل متوسط عدد الطائرات فى الطراز الواحد إلى اكثر من أثنتى عشرة طائرة، ممايتيح تشغيلاً أقتصادياً للطائرات ، ويختلف كلية عما كان الوضع عليه عندما أُنشئت الشركة القابضة ، حيث كان هذا المتوسط يقل عن أربع طائرات فى الطراز الواحد .

السمة التجارية الجديدة :

٨٤- عندما توليتُ مسئولية الشركة القابضة لم أكمن متحمساً لتغيير السمة التجارية الذى نادى به البعض ، فقد رأيت أن تغيير المظهر دون تغيير المضمون سيكون ضاراً جداً بالشركة .

٨٥- بعد نجاح مصر للطيران فى إعادة الهيكلة ، وتنفيذ برامج التطوير العديدة، وإنضمامها إلى تحالف (ستار) ، أصبح من الضرورى تغيير هوية الشركة ، فالكتاب تغير مضمونه كليةً ، بينما الغلاف مازال يعبر عن مضمون قديم شديد السلبيات .

٨٦- كان مطلوباً أن تُنشئ مصر للطيران دليل السمة التجارية الخاص بها (Egypt Air Brand Book) ، وذلك حتى يمكنها إنشاء دليل السمة التجارية المشتركة مع تحالف (ستار) (Co Brand Book) كمطلب أساسى لإستكمال إجراءات الأنضمام للتحالف .

٨٧- تم التوثيق الدقيق والكامل لكل إجراءات تجديد الشعار ، وشمل ذلك كل الدراسات التى أُجريت ، وأيضاً التجارب والخيارات الكثيرة التى إستعرضناها ثم طرحناها جانباً .

٨٨- كان الحفاظ على تاريخ مصر للطيران أحد شواغلى الكبرى ، فقد كنت على قناعة تامة بأنه إذا كان المستقبل هو نتاج عمل اليوم الذى هو حاضرنا ، فإن حاضرنا هو نتاج جهد الأمس الذى هو ماضينا وتاريخنا ، فبدون الحفاظ على هذا التاريخ والإستفادة من دروسه والبناء السليم عليه ، لن يكون حاضرنا جيداً ولا مستقبلنا باهراً .

٨٩- كانت الهوية الجديدة لمصر للطيران نتاج جهد جماعى خلاق ، لفريق العمل المتميز من مصر للطيران وشركة (Synergy) ، واللجنة العليا لتجديد الهوية بعضوية جميع رؤساء الشركات والقطاعات ومديرى العموم المختصين .

٩٠- كان يجب الحفاظ على تراث مصر للطيران ورصيدها التاريخى الريادى، وعكس ذلك فى الهوية الجديدة ، مع تطويرها تطويراً شاملاً يعكس إنطلاق مصر للطيران نحو العالمية .

٩١- أتخذنا قراراً بإطلاق حورس ليأخذ طائرات مصر للطيران إلى أفاقٍ بعيدة ، بعد أن ظل لأكثر من ثلاثين عاماً حبيساً فى داخل دائرة ، ثم فى ذيل طائرة.

٩٢- تبدو الطائرة أثناء إقلاعها وهبوطها ، أو عند تحليقها المنخفض وكأنها (حورس) ضخم وقوى ينطلق محلقاً فى الأجواء بشموخٍ وإباء ، بينما الريش يتطاير حول عنقه ، وحاملاً إسم مصر للطيران إلى عنان السماء .

٩٣- رأى رؤساء الشركات التابعة أنه من الخطأ حرمان شركاتهم من الأرتباط بشعار مصر للطيران ، وقد علا كعبها وأصبحت عضواً فى تحالف (ستار)، وحققت إنجازات رائعة خلال السنوات الأخيرة ، وكانوا هم شركاء فى صنع هذه الإنجازات ، فكيف يحرمون شركاتهم بعد ذلك من جني ثمارهذا كله .

٩٤- كنت مهتماً جداً بتسجيل كل الأنشطة التى تمت لتطوير هوية مصر للطيران، فلم تُترك شاردة ولا واردة إلا وتم تسجيلها وتوثيقها ، وأصبح لدى مصر للطيران ، ولأول مرة ، ملفات كاملة عن عملية تطوير هويتها بعد إنضمامها إلى تحالف (ستار) ، وتم تجميع كل ما سجلناه فى مجلد ضخم ، ليكون مرجعاً تاريخياً لمصر للطيران فى كيفية إتخاذ وتنفيذ قرار تطوير الهوية .

٩٥- ما كان يمكن أن يتحقق هذا النجاح المذهل فى تطوير الهوية ، لولا هذا الأسلوب الراقى والمضنى الذى إتبعناه ، من حيث الإعتماد على شركة متخصصة تم إنتقائها بعناية ، وإشراك فريق عمل متميز من مصر للطيران معها، وإجراء الدراسات العلمية الدقيقة ، ودراسات المقارنة اللازمة ، والنهج الجماعى فى المناقشة المستمرة لجميع الأفكارالتى طُرحت ، وبشفافيةٍ كاملة، وبدون فرض رأىٍ من كبيرٍ على صغير .

٩٦- إتفقنا على إطلاق الهوية الجديدة فى ٧ /٥ / ٢٠٠٨ حيث يوافق العيد السادس والسبعين لمصر للطيران ، وهل توجد مناسبة أفضل من عيد ميلاد الشركة لإطلاق هوية جديدة لها .

رحلة الشركات التابعة لمصر للطيران فى خمس سنوات :

٩٧- تسويق فائض الطاقات بمصر للطيران لم يكن من أولويات إدارة المؤسسة .

٩٨- كان نظام التحفيز لايُلقى بالاً إلى حسابات التكاليف بكل قطاع ، مما جعل القطاعات لا تهتم كثيراً بمدى زيادة اسعار الخدمات التى تقدمها إليها القطاعات الأخرى بالمؤسسة .

٩٩- لم تكن القطاعات الخدمية بالمؤسسة مراكز ربحية متكاملة يمكن قياس أعمالها بشكل دقيق .

١٠٠- بعد تحول القطاعات إلى شركات تابعة تحت مظلة الشركة القابضة ، حاولت كل منها تعظيم عوائدها وتقليل إنفاقها ، فنشأ ما يمكن أن نسميه صراع مصالح بين الشركات التابعة وبعضها البعض ، وكنت أعتبر ذلك ظاهرة صحية مفيدة لمصر للطيران ، فقد كنت أرى أن حدة التنافس بين الشركات التابعة لم يكن شيئاً سيئاً ، وإنما كان شيئاً محموداً طالما لم يخرج عن حدوده المشروعة ويصبح ضرره أكثر من فوائده ، وهذا هو الدور الذى كانت تضطلع به الشركة القابضة من خلال قطاع التنسيق ومتابعة أداء الشركات .

١٠١- كان التوجه نحو تقليل التكاليف نهجاً جديداً تماماً فى مصر للطيران .

١٠٢- حرصت الشركة القابضة إلى حث الشركات التابعة ودفعها إلى تعزيز نشاطها مع العملاء من خارج مصر للطيران ، والعمل على زيادة مواردها من خارج المجموعة .

١٠٣- كان لزاماً على الشركة القابضة إعادة النظر فى نظام الحوافزالإنتاجية ، الذى كان يعتمد على ما تحققه كل شركة من إيرادات من الشركات الشقيقة ، دون النظر إلى عنصر التكاليف .

١٠٤- كان نظام الحوافز الجديد يعكس توجه الشركة القابضة نحو تعظيم الأرباح ، وليس الإيرادات ، من الطرف الثالث ، وليس من داخل المجموعة .

١٠٥- كنت أطبق قاعدة أساسية دائماً ، وهى ألا يُعرض علىَّ خيارين ألا وأختار أفضلهما للعاملين دون تردد ، وكنت أفعل ذلك عن قناعة تامة بأن ذلك لصالح مصر للطيران ، فالعاملين هم أهم عناصر الأنتاج فى أى منظومة عمل .

١٠٦- كان متوسط ساعات العمل الحقيقية للموظف أو العامل ، فى مصر للطيران، ينخفض كثيراً عن مثيله فى شركات الطيران العالمية .

١٠٧- كانت مصر للطيران تخضع للوائح حكومية لا تصلح إطلاقاً لإدارة الشركات ، فما بالك بشركة طيران تحتاج إلى مرونة فائقة فى إدارتها .

١٠٨- كان لابد من زيادة متوسط كفاءة أداء العاميلن حتى يمكن تحسين نتائج الأعمال ، وبالتالى تحسين أجور العاملين من خلال موارد حقيقية .

١٠٩- كان لابد من تغيير شكل العلاقة بين مصر للطيران والعاملين بها إلى علاقة تعاقدية ، فالتعيين الدائم حتى سن المعاش هو مبرر قوى لكثيرين أن يركنوا إلى الدعة ، ولن اقول إلى الكسل والتراخى .

١١٠- إن تحول مصر للطيران من نظام التعيين الدائم للعمالة إلى نظام التعاقد محدد المدة ، هو أحد الإنجازات الهامة فى مجال الموارد البشرية ، والذى يتفاعل بإيجابية مع آليات وتوجهات بيئة العمل الجديدة فى المجتمع المصرى والمنطقة ، وسيؤدى ذلك إلى تحسين كفاءة أداء العاملين بمصر للطيران وزيادة أجورهم .

١١١- سيؤدى إستمرار تطبيق نظام الترقى إلى درجة كبير الأخصائيين إلى إستمرار وجود عائق أمام شركات مصر للطيران فى تحقيق معدلات عالية لكفاءة إستخدام العاملين بها ، وهو ما سيؤدى إلى ضعف نتائج الأعمال بالشركات .

١١٢- تم استبدال نظام فرق البنط بنظام جديد لتحفيز الشركات على زيادة أرباحها من خارج مجموعة مصر للطيران ، وراعى النظام الجديد عدم الأضرار بالعاملين .

١١٣- كان إقرار نظام الحوافز الجديد دافعاً للشركات التابعة لزيادة جهودها فى التسويق خارج مصر للطيران ، ورسالة واضحة من الشركة القابضة بتوظيف كل الفائض من الطاقات لتحقيق أرباح من خارج المجموعة .

١١٤- كنت أرحب دائماً بأى خطوات تقوم بها الشركات التابعة للدخول إلى أسواق خارج مجموعة مصر للطيران ، سواءً كانت هذه الأسواق لشراء خدمات منها أو لبيع خدمات أو منتجات إليها ، وبشرط عدم الأضرار بمصالح مصر للطيران .

١١٥- مع التسليم بصعوبة ذلك فى الوقت الحالى ، فإن نجاحنا كمجموعة مصر للطيران سيكتمل إذا تمكنا فى نهاية الأمر أن نعمل طبقاً لآليات السوق ، وأن نترك الحرية الكاملة للشركات التابعة فى شراء المنتجات والخدمات من أى جهة تحقق مصالحها ، وبنفس القدر نترك الحرية للشركات المنتجة للخدمات لبيعها لأى جهة تحقق مصالحها ، ولحين تحقق ذلك يجب على الشركة القابضة أن تتدخل بصفة مستمرة لتحقيق التوازن بين الشركات التابعة بما يحقق مصالح المجموعة .

١١٦- وهذا يؤكد حتمية إستمرار الشركة القابضة لمصر للطيران فى أداء دورها كإطار شرعى وقانونى لمجموعة شركات مصر للطيران ، فأنشطة الشركات التابعة تتكامل مع بعضها تماماً ، وتتداخل لتقدم فى النهاية منتجاً واحداً هو الرحلة الجوية ، والتنسيق الدائم بين هذه الشركات هو أمر مطلوب بإستمرار وحتمى وإلا إنفرط عقد المجموعة .

١١٧- زادت إيرادات المجموعة من ٤,٢ مليار جنيه عام ٢٠٠٢/٢٠٠٣ إلى ١١,٤ مليار جنيه عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ وبزيادة قدرها ١٧٢% ، وزادت مساهمة الشركات التابعة فى ذلك من أقل من واحد مليار إلى ٤,٨ مليار جنيه وبنسبة زيادة قدرها ٣٨٦% .

١١٨- كانت شركة الخدمات الأرضية من أكثر الشركات التى بذلت فيها الشركة القابضة ، مع إدارة الشركة ، جهوداً كثيفة وحثيثة من أجل تحويل بيئة العمل إلى بيئة قياسية .

١١٩- حرصتُ على أن تكون شركة الخدمات الأرضية هى الشركة الأولى فى العالم التى يطبق عليها برنامج الـ (ISAGO) بالتنسيق مع الأياتا .

١٢٠- كان قرار الدخول فى شراكة بين شركة الخدمات الجوية وإحدى الشركات العالمية ليس فقط لجنى المزايا الكبيرة والمعروفة من وراء ذلك، ولكن أيضاً للقفز فوق السلبيات الموروثة الكثيرة بالخدمات الجوية بمصر للطيران .

١٢١- تخلفت أنشطة عديدة فى مصر للطيران بسبب إغفال المؤسسة لتبنى برامج التطوير لهذه الأنشطة أولاً بأول منذ سنوات بعيدة ، وكان ذلك بسبب البيئة الإحتكارية التى عملت فيها المؤسسة لزمن طويل ، فأنعدمت المنافسة ومعها روح الإبتكار والتطوير .

١٢٢- حرصت الشركة القابضة لمصر للطيران منذ إنشائها على عدم المساس بحق جميع العاملين فى العلاج المجانى ، سواءً بمستشفى مصر للطيران ، أو فى مستشفيات مصر كلها ، أو خارج مصر أيضاً ، كما ظلت حريصة على دعم صندوق علاج أسر العاملين الذى أنشأته النقابة العامة .

١٢٣- تثبت الإنجازات الإيجابية للغاية التى حققتها جميع الشركات التابعة ، والشركة القابضة أيضاً ، أن قرار تحويل مؤسسة مصر للطيران إلى شركة قابضة وشركات تابعة كان قراراً صائباً تماماً .

رابعاً : نظرة خاطفة على حاضر ومستقبل النقل الجوى :

١- فى ظنى أن إختلال التوازن بين العرض والطلب ، أو زيادة السعة المعروضة عن السعة المطلوبة ، سيكون هو المشكلة الرئيسية التى تواجه صناعة النقل الجوى خلال السنوات القليلة القادمة ، وستزيد حدتها عاماً بعد عام ، وخاصة فى ظل الركود الإقتصادى الحالى .

٢- ضرورة الحفاظ على حقوق النقل الجوى وعدم التفريط فيها دون مقابل ، فحقوق النقل الجوى تمثل موارد هامة جداً لأى دولة ، فهى فى مصر بمثابة مورد إقتصادى هام كقناة السويس ، أو مخزون البترول فى باطن الأرض .

٣- كان التطبيق الأمريكى لنظرية فتح السماوات بين الدول حريصاً دائماً على تحقيق المصالح الأمريكية إلى أقصى درجة ، وذلك رغم أن الأمريكيين هم أصحاب هذه النظرية .

٤- النسبة المسموحة لملكية الأجانب فى رأس مال شركات الطيران بمصر تزيد كثيراً عن تلك التى سمحت بها دول أخرى كثيرة فى أوروبا وأمريكا .

٥- سوق النقل الداخلى المنتظم للركاب بمصر كان ومازال مفتوحاً لجميع شركات الطيران المصرية منذ عدة سنوات ، ورغم صدور قرارات حمائية لمصر للطيران فى بداية الأمر ، إلا أنها أُلغيت بعد ذلك .

٦- الدعم الحكومى من الأشياء المرفوضة فى عالم صناعة الطيران ، ولا يُقبل به إلا فى حالات إستثنائية كالكوارث والأزمات .

٧- ستحدث أضرار كبيرة لشركات الطيران فى منطقتنا نتيجة الإختلال الكبير المتوقع بين السعة المعروضة بالطائرات ومعدل الطلب على إستخدامها ، هذا الإختلال الذى كان سببه سوء التخطيط وعدم التنسيق قبل الإقدام على شراء صفقات بمئات المليارات من الدولارات ، ولا يتوقع الخبراء نهاية سعيدة لذلك ، فالفائدة لا تُجنى من القدرة على شراء الطعام ، وإنما تُجنى من القدرة على إبتلاعه وهضمه .

٨- سيظل دور منظمة (الأياتا) هاماً جداً فى صناعة النقل الجوى ، ولا يمكن لأى شركة طيران النجاح دون تعزيز العلاقات معها .

٩- سيتعاظم تأثير تحالفات شركات الطيران العالمية عاماً بعد آخر ، وسنجد الشركات خارج التحالفات وهى أضعف قدرة على التنافس مع الشركات داخلها، مما قد يُخرج الكثير منها من السوق .

١٠- ستحلق أسعار البترول فى السماء ثانية خلال السنوات القادمة ، ولن تجد الصناعة أمامها إلا بدائل البترول ، والتى ستنجح شركات صناعة محركات الطائرات مع شركائهم فى الوصول إليها بنجاح .

١١- ستظل المشاكل البيئية الناتجة عن صناعة النقل الجوى هاجساً وسيفاً مسلطاً يحد من نموها ، وإن كنت أتوقع أن تنجح (الأياتا) فى نهاية الأمر فى الوصول إلى أهدافها نحو صناعة أنظف ثم خالية من ثانى أكسيد الكربون .

١٢- بعد إنتهاء الأزمة المالية ستتصاعد الإتهامات بالدعم غير المتكافئ من قبل الحكومات لشركات الطيران وخاصة الكبرى منها .

١٣- من المتوقع أن يُعاد صياغة أفكار التحرير وفتح السماوات بمزيد من الضوابط ، وذلك مثلما يتوقع الكثيرون إعادة النظر فى إتفاقيات التجارة الحرة .

١٤- لن ينتهى الصراع التنافسى غير المتكافئ بين شركات الطيران وإدارات المطارات حول الرسوم وأسعار الخدمات ، إلا بالوصول إلى إتفاق دولى يحدد الأطر العامة للعلاقة بين الطرفين .

١٥- ستعود الحكومات وبعد إنتهاء الأزمة المالية إلى فرض الضرائب الباهظة على صناعة النقل الجوى ، وسيرى المسئولون ببعض الدول أن على دولهم أن تسترجع ما دعمت به هذه الصناعة خلال الأزمة .

خامساً : منظومات العمل القياسية وغير القياسية :

١- التوحيد القياسى (Standardization) ، أو العمل طبقاً لقياس محدد ، يتضمن المواصفات المطلوب الإلتزام بها أو الوصول إليها ، سواءً كان هذا القياس عالمياً أو مشتقاً من قياس عالمى أو محلى .

٢- يجب أن يُشتق من هذا القياس أدلة العمل (Manuals) ، والتى تتضمن كل التفاصيل اللازمة للأداء القياسى .

٣- وضع أدلة العمل ليس سهلاً ويحتاج إلى خبرات قوية مبنية على دراسات متخصصة فى المجال ، ويتعاون معها خبرات من العاملين فى النشاط نفسه.

٤- التحول من بيئة العمل غير القياسية إلى القياسية ، هو أمر شاق وصعب ويستغرق جهداً هائلاً ووقتاً طويلاً .

٥- يهدف نهج تشكيل اللجان الرئيسية والتنفيذية ، والإجتماعات الدورية الموسعة إلى تحقيق أسلوب عملى للإدارة الجماعية فى ظل بيئة العمل غير القياسية .

٦- تفرز بيئة العمل القياسية إدارة جماعية فعلية تتحقق من خلال ممارسة مستويات الإدارة المختلفة لدورها المحدد داخل منظومة العمل ، والتى تتأكد آلية المراجعة من تنفيذه بالفعل دون قصور أو تجاوز .

٧- منظومات العمل غير القياسية لا تهتم البته بنشاطى التخطيط والتدريب ، كما ينحصر إهتمامها بنشاط الجودة فيما هو متعلق بالعملية الإنتاجية فقط ، أى بما هو مفروضاً عليها من هذا النشاط فقط ، فالمنظومات غير القياسية ينصب جل إهتمامها على إدارة العمل اليومى أو النشاط الجارى ، وغالباً ما تكون عجلة الإنتاج هى ما تدفع الأمور ، ويكون هم الإدارة الأكبر هو حل المشكلات التى يفرزها نشاط الإنتاج حتى لا يتوقف .

٨- إن الكثير جداً من وحدات الإنتاج ومنظومات العمل بمصر وكثير من البلدان العربية والإفريقية يمكن أن يطلق عليها صفة عدم القياسية .

٩- التوثيق الجيد هو أحد الأركان الهامة للأنظمة القياسية ، بل هو الإداة التى لا يمكن بناء الأنظمة القياسية إلا بها .

١٠- هناك كثير من الإدارات فى البيئة غير القياسية لا تهتم إلا بما ستحصده فى فترة توليها المسئولية .

١١- وضعت دساتير الدول الحديثة اللبنة الأولى لمنظومة العمل القياسية عندما أخذت بمبدأ الفصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية .

١٢- الإطار العام لمنظومة العمل القياسية أن يكون بداخلها آليات ثلاث ، إحداها للتشريع ، والثانية للتنفيذ ، والأخيرة للرقابة والتصويب .

١٣- التشريعات ، أو اللوائح ، أو الإجراءات ، أو حتى أدلة العمل ، لابد أن تكون مستندة إلى قياس (Standard) يحدد جميع المواصفات القياسية لمجال العمل المختصة به المنظومة .

١٤- آلية المراجعة وفعاليتها هى الضمان لإستمرار الأداء القياسى لمنظومة العمل .

١٥- عدم الإلتزام بأدلة العمل كإجراءات ومواصفات يحول الأداء شيئاً فشيئاً إلى العشوائية ، ومن هنا جاء مبدأ فصل آلية المراجعة عن آلية التنفيذ .

١٦- منتج الأنظمة القياسية يكون منتجاً قياسياً والعكس صحيح .

١٧- مبدأ وحدة المسئولية هام جداً فى ضمان الأداء القياسى المنسق بين منظومات العمل المختلفة .

١٨- المنظومة القياسية تلتزم بالمواصفات كاملة ولا تخالف المواصفات من أجل كم التنفيذ المطلوب منها ، فالآليات داخل المنظومة القياسية السليمة تضمن عدم حدوث ذلك .

١٩- قصور الإمكانيات لا يمكن أن يكون شماعة عدم الإلتزام بالمواصفات فى أنظمة العمل القياسية .

٢٠- منظومة العمل القياسية بطبيعة تكوينها ، وآلية المراجعة الفعالة بها ، تحد من حالات الإنحراف بدرجة كبيرة ، فمنظومات العمل العشوائية هى المجال الخصب للإنحراف وقبول الرشاوى ، فالفساد يعشش فى أركانها حيث لا تتبع الإجراءات إن وُجدت ، ولا يحاسب أحد أحداً .

٢١- آليات المراجعة القوية هى إحدى الركائز الرئيسية لأنظمة العمل القياسية .

٢٢- الوصول إلى الأداء القياسى لأى منظومة عمل هو الضمان لعدم الإرتداد عن النجاحات التى حققتها هذه المنظومة .

٢٣- التخطيط يمثل أحد الركائز الرئيسية فى تكوين بيئة العمل القياسية .

٢٤- لابد من وجود دليل إجراءات شامل لجميع أنشطة منظومة العمل القياسية ، ويُشتق من دليل الإجراءات دليل للجودة ، يكون هو المرجعية الفعالة لآلية المراجعة بالمنظومة .

سادساً : رؤيتى فى المشكلة الرئيسية لمجتمعنا :

١- تجربتنا فى مصر للطيران هى تجربة واجهت نموذجاً مصغراً من عيوب المجتمع ومشاكله .

٢- ما المجتمعات إلا منظومة عمل ضخمة تديرها إدارة المجتمع ، وتتبعها منظومات عمل كثيرة تتولى كل منها إدارة بعض الأنشطة فى المجتمع .

٣- لا أعتقد أن هناك مجتمع غير عشوائى يمكن أن يفرز مناطق عشوائية .

٤- منع نشوء مناطق عشوائية جديدة لا يقل أهمية عن تطوير المناطق القائمة ، فإيقاف المياه المتدفقة يجب أن يسبق جهود تصريف المياه المتراكمة .

٥- الدولة مسئولة مسئولية تامة عن إدارة الأنشطة المخصخصة ، وأقول إدارة النشاط وليس إدارة الشركات ، وبدون إدارة الدولة للنشاط يتحول الأمر إلى فوضى عارمة .

٦- الدولة منظم للنشاط (Regulator) من خلال أنشطة كثيرة ، منها ثلاث رئيسية ، هى التخطيط والتشريع والرقابة .

٧- إن لحرية السوق حدود وضوابط يجب أن تتوخاها الدولة لتحقق بها صالح الأمة ، وأعتقد أن الأزمة المالية العالمية الأخيرة قد أثبتت ذلك تماماً .

٨- ليس هناك حاجة لأن نخترع فيما سبقنا فيه الأخرون ونظموه خير تنظيم ، فما الداعى لإبتكار شئ سبق إبتكاره ، ولن يفيدنا ذلك إلا فى ضياع الوقت والمجهود .

٩- إن مشكلتنا الكبرى هى عشوائية الأداء ، وخاصة من الأجهزة الحكومية التابعة للدولة ، وما هى إلا منظومات عمل معظمها غير قياسى ، ولا تفرز غير عشوائية الأداء .

١٠- أرى أن معظم مشاكلنا تشترك فى سبب رئيسى واحد ، هو الأداء غير القياسى ، أو العشوائى لكثير من منظومات العمل المختلفة ، وفى مقدمتها منظومات العمل التابعة للدولة .

١١- لاعلاج لعشوائية الأداء إلا بالعودة إلى قياسية الأداء ، وقياسية الأداء لا تأتى إلا من منظومات العمل القياسية ، إذن فالعلاج هو فى تحويل منظومات العمل غير القياسية إلى منظومات قياسية .

١٢- تحويل منظومات العمل غير القياسية إلى منظومات قياسية ليس بالأمر الهين أبداً ، وخاصة بالنسبة للجهاز الحكومى وأجهزته التابعة ، ولكنه ليس مستحيلاً أيضاً .

١٣- إن إعادة هيكلة الجهاز الحكومى وأجهزته التابعة وتحويلها إلى أجهزة أو أنظمة عمل قياسية طبقاً لقياس عالمى ، أو عالمى معدل ، يتطلب عملاً دؤباً وصبراً طويلاً ، ولا سبيل للإصلاح إلا من خلال هذا الخيار الصعب والحتمى .

١٤- لابد فى برامج إعادة الهيكلة البدء بالتنظيم الأكبر فالأصغر ، أو الأعلى فالأدنى، والهدف من ذلك واضح ، إذ لا يمكنك ضبط الجسم ليتوافق أداء جميع أعضائه قبل ضبط أداء الرأس أولاً .

١٥- النهج غير القياسى من قبل بعض الأجهزة التابعة للدولة فى الإعداد والتنفيذ للمشروعات الإستراتيجية ، يمثل مشكلة حقيقية تؤدى إلى خسائر مادية وأضرار إجتماعية .

١٦- الأولوية فى نهج التغيير إلى الأفضل يجب أن تكون لتبنى برنامج يعيد هيكلة الجهاز الحكومى وأجهزته التابعة إلى منظومات عمل قياسية الأداء ، على أن يكون هذا برنامجاً إستراتيجياً يتبناه الحزب الوطنى والحكومة ، وسيستغرق تنفيذه مدة طويلة .

١٧- لابد من إيجاد أسلوب عمل موازٍ لمشروع إعادة الهيكلة ، يمكن من خلاله ضمان نجاح المشروعات الكبيرة أو الإستراتيجية ، والتى لا يمكن أن تنتظر الإنتهاء من تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة .

١٨- بشكل مؤقت ، ولحين تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة ، يمكن إنشاء جهاز يحدد الدراسات والإجراءات القياسية المطلوبة للإعداد وتنفيذ المشروعات الإستراتيجية فى المجالات المختلفة ، وتكون مراجعة هذا الجهاز لإجراءات المشروعات الكبرى شرطاً حتمياً للموافقة عليها ، كما يمكن أن يتولى مراجعة مراحل التنفيذ الرئيسية ورفع التقارير عنها .

الخاتمــــة

الخاتمـــة

وهكذا ياعزيزى القارئ ، وبعد عام كامل تمكنت بفضل الله سبحانه وتعالى أن أصل إلى خاتمة هذا الكتاب . وعندما إتخذت قرارى بسرد رحلة النجاح فى مصر للطيـــران كـــان ضرورياً أن أشرع بالكتابة فى أسرع وقت وقبل أن تضيع التفاصيل من الذاكرة ، وقـــد بدأت بالفعل بعد حوالى شهر من مغادرتى منصبى فى مصر للطيران ، أى فى النــصف الثانى من شهر مايو ٢٠٠٨ ، وبعد أن وعدت الزميل العزيز مدير مصر للطيران فـــى إسطنبول بأن أنقل تجربتى فى كيفية النجاح فى الإدارة إلى الزملاء مـــن أجيـــال هـــذه الشركة العريقة ، وقد أشرت إلى ذلك فى مقدمة هذا الكتاب .

ورغم أن العام الذى إستغرقته فى الكتابة لا يُعتبر كثيراً ، وخاصة أنها التجربة الأولـــى لى ، إلا أننى كنت أتمنى أن أتمكن من النشر قبل ٢٠٠٩/٤/١٦ ، أى مع إكتمال العـــام الأول من مغادرتى موقعى كرئيس للشركة القابضة لمصر للطيران ، وعلى أى حال فقد يصل هذا الكتاب إلى يديك ياعزيزى القارئ مع بدايات شهر يوليو ٢٠٠٩ ، ويكون ذلك فى مناسبة مرور عام على إنضمام مصر للطيران رســمياً إلـــى تحـــالف ســـتار فـــى ٢٠٠٨/٧/١١ ، هذا الإنجاز الذى توج رحلة النجاح التى شرُفت بالمشاركة فيهـــا منـــذ تولى مسئولية الشركة القابضة لمصر للطيران وحتى إنتهاء هذه المسئولية .

وحتى أكون منصفاً فقد إطلعت على تجارب آخرين سبقونى فى الكتابـــة عـــن قـــصص نجاحهم فى إدارة الشركات ، وخاصة شركات الطيران العالمية ، وكانـــت هـــذه الكتـــب تحديداً هى :

- كتاب جاك ويلش (Straight From The Cut) رئيس مجلس إدارة شركة جنرال إلكتريك لمدة عشرين عاماً .
- كتاب كيم كوزلو (Rising Above The Clouds) رئيس مجلس إدارة الخطـــوط التركية السابق (١٩٨١-٢٠٠١)

- كتاب جوردون بيثن (From Worst To First) رئيس مجلس إدارة شركة كونتنتال السابق
- كتاب روبرت ميلتون (Straight From The Top) رئيس مجلس إدارة شركة إيركندا السابق

وقد أفادنى الإطلاع على هذه الكتب كثيراً ، وإن وجدت أن تجربتنا لا تقل ثراءً عن أى منها، إن لم تكن تزيد ، وذلك بسبب ضخامة التحديات التى واجهناها فى بيئة عمل غير قياسية .

كما لم أدخر جهداً فى الولوج إلى كافة المواقع الإلكترونية للمنظمات الدولية والشركات العالمية وغيرها ، وذلك لجلب كافة المعلومات والبيانات والتحاليل الإحصائية فى كافة المجالات ، كما أفادنى الموقع المتميز لمصر للطيران ، والذى كان إحدى ثمار خطة (ثورة) تطوير نظم المعلومات الرائعة التى نفذناها أبان رحلة النجاح ، فقد كانت المعلومات والتقارير الواردة به ، كأى شركة طيران عالمية ، أحد المصادر الهامة التى إعتمدت عليها .

ولا أدرى الآن ياعزيزى القارئ ، نتاج هذا الجهد الذى إستغرق منى عاماً وبتركيز شديد ، أهو إيجابى ويضيف إلى حسناتى ، إذا كانت هناك حسنات ، أم سلبى وسيزيد من سلبيات كثيرة أدعو الله أن يخلصنى منها ، إن الحكم بين يديك ، ولكن كن على ثقة أنى ما أبتغيت إلا وجه الله تعالى ، وحرصت أن أكون صادقاً مع نفسى قبل أن أكون صادقاً معك ، وتجنبت ما أستطعت الإساءة إلى أحدٍ بشخصه ، وذلك رغم مجالات النقد الواسعة التى إقتحمتها أملاً فى إصلاحٍ قد يتحقق .

أتمنى أن يكون هذا الكتاب نافعاً بقدر ما بذلت فيه من جهد ، وأن يستفيد من بعض ما ورد فيه كل من تولى الإدارة ، أياً كان مستوى هذه الإدارة أو موقعها ، سواءً فى مصر للطيران أو فى أى منظومة عمل ، وخاصة تلك المنظومات غير القياسية التى يذخر بها مجتمعنا والمجتمعات من حولنا .

وأتمنى أن يكون ما ورد بهذا الكتاب هو تأريخ دقيق وأمين لمرحلة هامة فى تاريخ هذا الصرح العملاق "مصر للطيران" ، مرحلة تم فيها تحول جذرى شامل ، ليس لمفاهيم وأساليب العمل والإدارة فقط ، وإنما لروح الإنتماء والرغبة فى التفوق والتميز أيضاً ، هذه المرحلة التى سيذكرها دائماً كل من شارك فى إنجازاتها ، أو حتى عايشها من أبناء مصر للطيران المخلصين .

كما أتمنى أن يكون ما ساهمت به من رؤية فى تلخيص المشكلة الرئيسية لمجتمعنا دافعاً لتبنى برنامج شامل ، وذلك لعلاجها وصولاً إلى مستوى أداء يضاهى أداء أعظم المجتمعات .

وأعود فأؤكد أنى ما أبتغيت إلا وجه الله تعالى ، وكنت دائماً أتمثل الآية العظيمة من القرآن الكريم ، والتى أعتبرها نبراس دائم لى ، وخير معين فى وقت المحن والشدائد ، حيث يقول رب العزه سبحانه وتعالى على لسان نبى الله "هود" عليه السلام :

" إنْ أُرِيدُ إلا الإصْلاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إلا بِاللّهِ عَلَيْهِ تَوَكّلْتُ وَإلَيْهِ أُنِيبُ "

"صدق الله العظيم"

عاطف عبد الحميد


مصر للطيران
EGYPTAIR
STAR ALLIANCE

الفهرس

حققت مؤسسة مصر للطيران فى عامها الأخير ٢٠٠١ - ٢٠٠٢ خسائر بلغت حوالى ٢٦٠ مليون جنيه ، كما حققت الشركة القابضة لمصر للطيران فى موازنة عامها الأول ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ خسائر بلغت حوالى ٢٤٧ مليون جنيه ، وذلك من إيرادات مقدارها حوالى ٤١٨٨ مليون جنيه وأسطول طائرات حجمه ٣٤ طائرة ويتكون من ثمانى طرازات مختلفة ، ووصلت تكاليف وثائق التأمين التى تحملتها الشركة فى ذلك الوقت إلى أكثر من ٥١ مليون دولار .

وبعد خمسة أعوام ، وفى موازنة ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ حققت شركات مصر للطيران أرباحاً بلغت حوالى ٦٩٥ مليون جنيه قبل التوزيع ، وذلك من إيرادات مقدارها حوالى ١٥٠٨٨ مليون جنيه ، وأسطول طائرات يصل إلى ٦٤ طائرة ، مع تعاقدات مؤكدة ومخططة للوصول بالأسطول إلى ٧٥ طائرة من ست طرازات فقط فى عام ٢٠١٣ .

ورغم تضاعف حجم الأسطول تقريباً فى عام ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ فقد تحملت مصر للطيران تكاليف مقدارها ١١ مليون دولار فقط لوثائق التأمين ، كما كللت الشركة القابضة نجاحها بالإنضمام إلى أكبر تحالف عالمى لشركات الطيران ، فأصبحت العضو رقم ٢١ فى تحالف (ستار) العالمى .

ويحكى هذا الكتاب قصة ذلك النجاح ، وكيفية حدوث هذا التطوير الشامل بمصر للطيران ، وتحويلها خلال خمس سنوات من حال إلى حال . وقد شرف مؤلف هذا الكتاب بقيادة فرق عمل عديدة من النخبة بمصر للطيران قامت بالتخطيط والإشراف على جميع برامج التطوير ، فكانوا بحق شركاء فى النجاح .

وخلال المسيرة المهنية للمهندس عاطف عبد الحميد ، خدم كمهندس طيران بالقوات الجوية حتى وصل إلى منصب رئيس شعبة مهندسي الطيران ، وكان عضواً بمجلس إدارة الهيئة العربية للتصنيع ، ثم رئيساً لمجلس إدارة مصنع الطائرات ، ثم رئيساً لمجلس إدارة شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية ، حتى عين رئيساً لمجلس القابضة لمصر للطيران فى ١٦ / ٢ / ٢٠٠٣ ، وترك منصبه فى ١٦ / ٤ / ٢٠٠٨ .



EGYPTAIR

A STAR ALLIANCE MEMBER